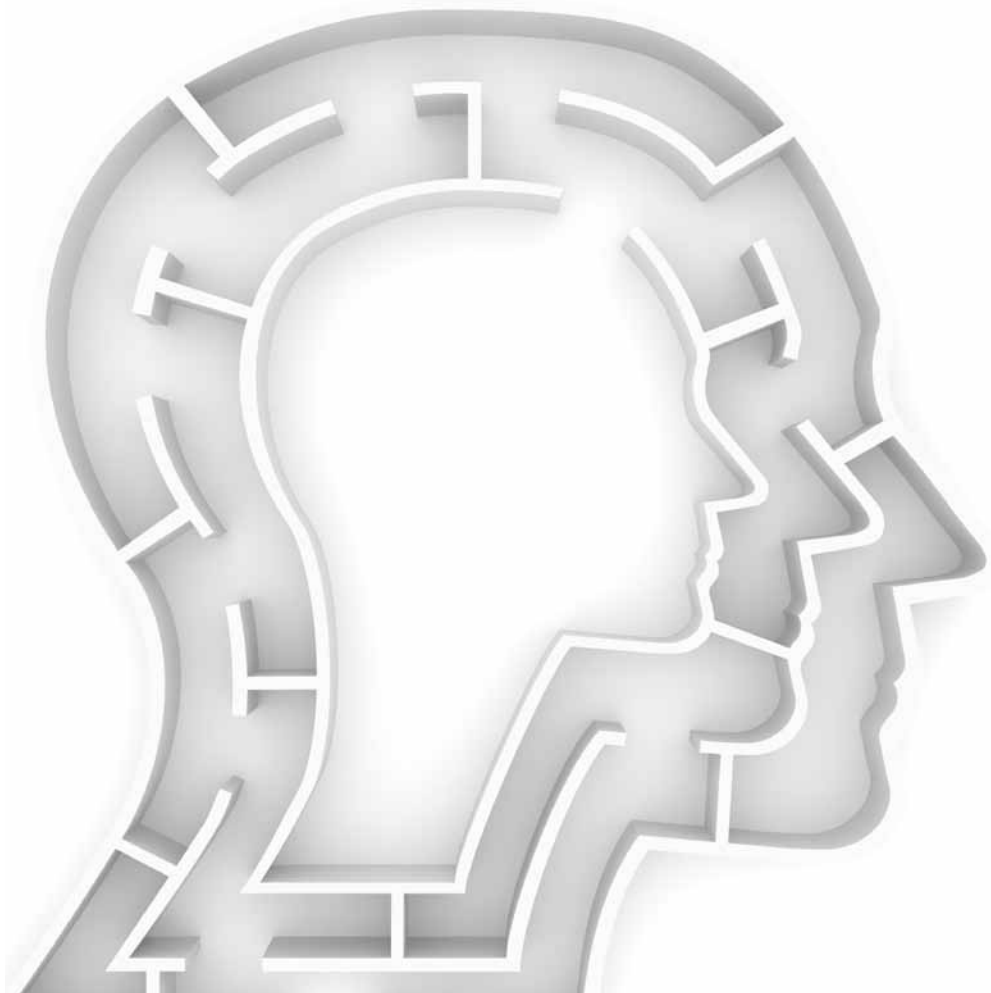


IL COORDINATORE DI PERSONE E SERVIZI NELLE IMPRESE SOCIALI

DALLA RICERCA SULLE COMPETENZE NON FORMALI E
INFORMALI ALLE PROPOSTE OPERATIVE



IL COORDINATORE DI PERSONE E SERVIZI NELLE IMPRESE SOCIALI

DALLA RICERCA SULLE COMPETENZE NON
FORMALI E INFORMALI ALLE PROPOSTE
OPERATIVE

Isfid Prisma soc coop
Via Ulloa 5 - 30175 Marghera Venezia
Tel. 041.5490248
www.isfidprisma.it

CURATORI

Chiara Cozzi (Isfid Prisma)
Marisa Gualzetti
Francesco De Rosa
Ferdinando Azzariti
Eliana Pellegrini
Fabrizio Collauto
Eliana Pellegrini

GRAFICA

Cristina Mulinacci
Maurizio Ercole

GENESI EDIZIONI

Via Verdi 22b - 30171 Mestre Venezia
Tel. 041.8876421 Fax 041.58131155
design@genesi.net
www.genesidesign.com

Seconda edizione ottobre 2011
Printed in Italy

ISBN 978-88-96049-41-9

Tutti i diritti riservati
© Isfid Prisma soc coop

INDICE

P.		
5	Presentazione	Chiara Cozzi
9	Introduzione	Chiara Cozzi
10	1. La ricerca	Marisa Gualzetti, Francesco De Rosa
49	2. Il modello	Ferdinando Azzariti, Eliana Pellegrini
119	3. Le esperienze	Fabrizio Collauto
133	4. Metodologia e risultati	Eliana Pellegrini
146	5. Conclusioni	Chiara Cozzi

PRESENTAZIONE

Chiara Cozzi¹

Una ricerca-progetto sulla rilevazione delle competenze non formali ed informali in ambito di lavoro sociale.

Questa pubblicazione contiene la documentazione preliminare, gli strumenti operativi ed i risultati sviluppati nell'ambito della ricerca-progetto denominato "Oltre le competenze nel lavoro sociale".

Scopo della ricerca è stato mettere a punto metodologie efficaci per l'identificazione, il riconoscimento, la validazione e la certificazione delle competenze acquisite al di fuori del sistema formale dell'istruzione/formazione professionale dagli operatori delle cooperative sociali impegnati in ruoli di coordinamento e gestione di risorse umane e servizi.

L'avvio della ricerca data giugno 2010; la conclusione settembre 2011.

GLI ENTI FINANZIATORI

La ricerca è stata finanziata dalla Regione del Veneto e dalla Unione europea nell'ambito delle attività Fondo Sociale Europeo POR 2007-2013 Obiettivo competitività regionale e occupazione, Direzione Regionale del Lavoro, Asse IV Capitale Umano, categoria d'intervento 72 - DGR 1758 del 16.06.2009 "Azioni di sistema per la realizzazione di strumenti operativi a supporto dei processi di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze - Linea B (Riconoscimento e certificazione delle competenze in ambiti non formali e informali di apprendimento)".

ISFID PRISMA, SOCIETÀ CAPOFILA

La titolarità del progetto è di Isfid Prisma società cooperativa con sede in Venezia, nata dalla fusione di due storici enti di formazione: Isfid attiva nel Triveneto dal 1982 e Prisma Servizi che dal 1996 svolge servizi di formazione e consulenza dedicate alla piccola e media impresa.

Le sue attività e iniziative di formazione e ricerca sono dedicate prevalentemente a cooperative e piccola e media impresa sviluppando una particolare attenzione ai processi di apprendimento individuale e organizzativo, in una prospettiva che pone la persona e lo sviluppo delle sue potenzialità al centro delle strutture organizzative e aziendali.

¹ Isfid Prisma, responsabile del progetto.

LE SOCIETÀ E GLI ENTI PARTNER

Questi i partner principali di Isfid Prisma nella realizzazione della ricerca:

- Workopp SpA, agenzia per il lavoro autorizzata dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale per attività di intermediazione, ricerca e selezione del personale e di outplacement.
- Salone d'Impresa srl, società (Think Tank) per la promozione e organizzazione di eventi di animazione economica.
- Inforcoop Soc. Coop, Istituto Nazionale di Formazione della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, di cui sono soci enti e agenzie formative operanti nelle diverse regioni italiane.
- Consorzio Sociale Unitario G. Zorzetto, consorzio di cooperative sociali che promuove le iniziative a sostegno della cooperazione sociale.
- Il Sestante, cooperativa sociale che opera nell'ambito di progetti educativi e formativi.
- CTP di Marghera Venezia (SMS "L. Einaudi"), centro di servizi di educazione permanente tesi alla riqualificazione culturale e professionale della popolazione adulta.
- Lega Regionale Cooperative e Mutue del Veneto per le fasi di impostazione della ricerca e di diffusione dei risultati.

IL COMITATO TECNICO-SCIENTIFICO

Il progetto di ricerca è monitorato da un Comitato Tecnico Scientifico che ha rappresentato i tre differenti sistemi di istruzione, formazione e lavoro:

- Loris Cervato (presidente), responsabile regionale Legacoop per il settore sociale, consigliere regionale Legacoop Veneto, componente consiglio regionale del forum del terzo settore, esperto nelle problematiche del terzo settore.
- Sergio Ferri, vicepresidente Inforcoop, responsabile delle attività di progettazione e coordinamento tecnico di Inforcoop, esperto di economia sociale e terzo settore.
- Filippo Viola, dirigente scolastico e responsabile CTP (Centro Territoriale Permanente) di Marghera Venezia, esperto nell'educazione, istruzione e orientamento degli adulti, nella progettazione e sperimentazione di tecnologie in ambito formativo.
- Giuseppe Turrini, presidente e responsabile della gestione delle risorse umane della cooperativa sociale Azalea di Verona, esperto nelle problematiche di selezione e valutazione del personale nel settore sociale e nella definizione delle competenze conseguite al di fuori del sistema formale dell'Istruzione e formazione.

LE FASI DEL PROGETTO

La ricerca-progetto risponde alle caratteristiche definite dalla Regione del Veneto, ente finanziatore, per le “azioni di sistema” ed è finalizzata alla definizione e sperimentazione di strumenti operativi a supporto dei processi di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze acquisite in ambito non formale ed informale. Il progetto “Oltre le competenze formali nel lavoro sociale” ha inteso valorizzare le esperienze di apprendimento informale e non formale degli operatori della cooperazione sociale, sostenendone l’occupabilità e l’adattabilità.

Questi, più in dettaglio, gli obiettivi e le corrispondenti fasi del progetto:

a) benchmarking delle esperienze, in ambito nazionale ed europeo, relative alle metodologie di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze comunque acquisite mediante:

- ricerca ricognitiva delle migliori pratiche disponibili in ambito europeo e nazionale relativamente alle metodologie di rilevazione delle competenze informali e non formali;
- analisi dei differenti approcci metodologici al problema del riconoscimento delle competenze comunque acquisite ed analisi degli elementi di trasferibilità delle sperimentazioni esaminate;

b) progettazione di un modello di rilevazione delle competenze dopo aver individuato le finalità e un preciso ambito professionale della sperimentazione all’interno delle cooperative sociali (coordinatore dei servizi cooperativi).

Il modello descrive nel dettaglio:

- i presupposti teorici su cui si poggia;
- il repertorio delle competenze proprie delle figure professionali prese in esame dalla sperimentazione;
- il processo ed i dispositivi utilizzati per individuare e descrivere le competenze che gli operatori oggetto della sperimentazione hanno acquisito in ambiti non formali e informali;
- il processo e le metodologie con cui si procede alla validazione delle competenze mettendo in relazione le competenze individuate con quelle inserite nel repertorio sopra indicato.

c) accompagnamento degli operatori della sperimentazione (destinatari intermedi) per accrescere le competenze degli operatori del sistema della formazione e del lavoro nella gestione di processi di rilevazione e descrizione delle competenze acquisite in differenti contesti;

d) identificazione di un campione di cooperative e aziende sociali e sperimentazione del modello. La sperimentazione è svolta su un campione sufficientemente ampio di operatori di cooperative sociali e di lavoratori disoccupati del territorio veneto (destinatari finali). La sperimentazione è accompagnata da un'azione costante di monitoraggio e verifica per consentire di rilevare eventuali difficoltà di procedere quindi ad una ritaratura del modello;

e) la ricerca di convenzioni e protocolli per favorire la stipulazione di accordi con soggetti del sistema istruzione/formazione/lavoro.

LE PERSONE CHE HANNO REALIZZATO IL PROGETTO

Responsabile del progetto: Chiara Cozzi.

Consulente al progetto: Ferdinando Azzariti.

Ricercatori Inforcoop: Marisa Gualzetti e Francesco De Rosa.

Ricercatori Workopp: Eliana Pellegrini e Marta Morea.

Hanno partecipato alla sperimentazione: Ivano Bandieri, Alberto Cigana, Fabrizio Col-lauto, Fabiana Crescentini, Antonella Giorgianni, Enrico Guerra, Margot Lorenzon, Ste-fania Nicoletti, Andrea Pozzobon, Benedetta Talon, Lucia Tanduo.

LE COOPERATIVE SOCIALI CHE HANNO PARTECIPATO AL PROGETTO

Altra Città, Ardea, Azalea, C.M.C. Hope, Cadore, CSU Zorzetto, Co.Ge.S., Il Giglio, Il Lievito, Il Sestante, La Città del Sole, La Fenice, La Nuova Sociale, La Rosa Blu, Libertà, Mammelnsieme, Non Solo Verde, Obiettivo Verde, Omnia, Recover, Rochdale, Rio Terà dei Pensieri, S.AR.HA, Servizi Socio Culturali, Un Mondo a Colori.

RINGRAZIAMENTI

Isfid Prisma desidera ringraziare le cooperative e i coordinatori dei servizi che hanno par-tecipato alla sperimentazione contribuendo alla realizzazione del progetto.

INTRODUZIONE

Chiara Cozzi²

L'impresa cooperativa sociale è un soggetto importante nella realtà socio-territoriale del Veneto. La crescita avvenuta nell'ultimo decennio – sia in termini di imprese che di occupati – ha permesso la razionalizzazione dell'utilizzo di risorse pubbliche a beneficio di un generale miglioramento dei servizi all'utente.

Fare impresa sociale però è divenuto – con i recenti cambiamenti internazionali e nazionali – sempre più un “modo imprenditoriale di agire” con competenze, conoscenze, strutture organizzative, metodi operativi nuovi ed in via di continuo cambiamento.

In questo contesto si è inserito il progetto “Oltre le competenze non formali nel lavoro sociale” che – secondo quanto previsto dalla tipologia B del bando DGR 1758/2009 - ha realizzato, e sperimentato, un modello/strumento per l'identificazione e validazione delle competenze risultanti da apprendimento non formale (al di fuori quindi delle principali strutture d'istruzione e formazione, e spesso dispensato sul luogo di lavoro) e informale (concretizzato quindi prevalentemente nei contesti di vita quotidiana, non necessariamente intenzionale e spesso non riconosciuto neanche dallo stesso interessato).

L'attivazione di metodologie e meccanismi volti al riconoscimento e alla validazione di competenze comunque acquisite rappresenta infatti un primo utile strumento sia per consentire l'accesso a percorsi formativi di aggiornamento personalizzati che per valorizzare, in una pluralità di contesti, l'esperienza professionale sviluppata dai lavoratori nell'ambito della cooperazione sociale.

La figura scelta per la sperimentazione è stata quella del “Coordinatore della gestione dei servizi nelle cooperative sociali”, figura fondamentale nella gestione dei servizi offerti dalle cooperative, ma non ancora “normata” (per titoli di studio e/o anni di esperienza) all'interno dei bandi dedicati al settore.

La pubblicazione vuole, oltre che condividere l'esperienza della sperimentazione e le metodologie utilizzate – dalla sintesi della ricerca base sulle migliori “pratiche” oggi disponibili in ambito europeo e nazionale per il riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze all'analisi dei dati di risultato – mettere a disposizione delle cooperative sociali il modello di rilevazione costruito per la realizzazione della ricerca/progetto.

Il volume è infatti accompagnato da un cd che contiene il modello di rilevazione, la guida operativa e la struttura del Portfolio finale che identifica, oltre alle competenze acquisite in ambito formale, tutte le competenze acquisite attraverso le esperienze professionali in ambiti informali e non formali.

² Isfid Prisma, responsabile del progetto.

1. LA RICERCA

Marisa Gualzetti, Francesco De Rosa³

1.1. INTRODUZIONE

Nel 2000 il Consiglio europeo di Lisbona stabilì che l'apprendimento permanente, la maggiore trasparenza dei titoli e il riconoscimento delle competenze informali e non formali sarebbero stati componenti importanti per adattare i regimi di istruzione e formazione europei alle esigenze della società della conoscenza e alle necessità di maggiori e migliori posti di lavoro.

Questi principi sono stati successivamente ripresi e ampliati nella Comunicazione della Commissione "Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente" del Novembre 2001. La Comunicazione evidenzia come "un riconoscimento esplicito - in qualsivoglia forma - delle competenze acquisite in ambito non formale e informale costituisce una motivazione efficace per coloro "che non hanno l'abitudine alla formazione", nonché per coloro che per un lungo periodo sono stati lontani dal mercato del lavoro per motivi di disoccupazione, impegni professionali o malattia. I sistemi di convalida dell'esperienza precedente possono rivelare competenze e abilità di cui l'interessato stesso è spesso inconsapevole e il cui valore ai fini dell'esercizio della professione non è da loro riconosciuto. Tale processo richiede la partecipazione attiva del candidato, il che a sua volta rafforza il sentimento di fiducia in se stesso e di autostima."

Un sistema di apprendimento che dura tutta la vita deve quindi affrontare la sfida di collegare una vasta gamma di aree di apprendimento ufficiali e non ufficiali.

Ciò si rende necessario per soddisfare sia l'esigenza del singolo di rinnovare continuamente le proprie conoscenze, sia le esigenze dell'impresa di avere a disposizione un'ampia serie di conoscenze e competenze per far fronte alle esigenze di cambiamento e innovazione.

A questi principi si sono rifatte tutte le successive elaborazioni della commissione e degli Stati membri in merito al lifelong learning e più in generale ai sistemi di riconoscimento dei crediti formativi e delle qualifiche.

Il riconoscimento degli esiti degli apprendimenti non formali e informali⁴ si configura oggi

³ Ricercatori Inforcoop.

⁴ Riportiamo le definizioni ufficiali dell'Unione Europea (ISFOL 2003) dei diversi tipi di apprendimento a cui ci atterremo nella redazione del presente report: *Apprendimento formale* - È l'apprendimento erogato tradizionalmente da un'istituzione di istruzione o formazione, strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento e tempi o risorse per l'apprendimento) e sfociante in una certificazione. L'apprendimento formale è intenzionale dal punto di vista del discente. *Apprendimento informale* - Apprendimento risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero. Non è strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse) e di norma non sfocia in una certificazione. L'apprendimento informale può essere intenzionale, ma nella maggior parte dei casi non lo è (ovvero è "fortuito" o casuale). *Apprendimento non formale* - Un apprendimento che non è erogato da un'istituzione d'istruzione o formazione e che non sfocia di norma in una certificazione. Esso è peraltro strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse per l'apprendimento). L'apprendimento non formale è intenzionale dal punto di vista del discente.

sia come diritto delle persone a capitalizzare e spendere le proprie competenze professionali, indipendentemente dalle modalità di acquisizione, sia come esigenza sociale di non disperdere e di utilizzare adeguatamente un patrimonio di abilità e saperi. Malgrado nel nostro paese questi principi siano ampiamente condivisi tanto a livello istituzionale, quanto dalle parti sociali e dagli attori economici, l'Italia è notevolmente in ritardo su questo terreno, soprattutto in confronto ad altri paesi (es. Francia, Svizzera, Regno Unito). Non sono mancate esperienze positive e importanti a livello regionale, ma l'assenza di un quadro unitario di riferimento rende difficoltoso dare coerenza e continuità alle diverse esperienze in atto.

Il presente lavoro intende presentare processi e strumenti di individuazione, validazione e certificazione in uso a livello europeo e nazionale per offrire alcuni spunti di riflessione agli operatori della formazione, ai decisori politici e agli stakeholders e supportare l'azione sperimentale prevista nel progetto "Oltre le competenze formali nel lavoro sociale", codice 38/1/1/1758/2009 - Regione del Veneto POR FSE 2007-2013 .

1.2. EUROPA

1.2.1. LE INDICAZIONI DELLA COMMISSIONE EUROPEA IN MATERIA DI RICONOSCIMENTO DELLE COMPETENZE NON FORMALI ED INFORMALI

Il tema della necessità di un riconoscimento delle competenze non formali ed informali è stato più volte ripreso dal Parlamento e dalla Commissione Europea.

Ai fini del presente lavoro può essere sufficiente soffermare l'attenzione su tre documenti che contengono indicazioni e suggerimenti fondamentali per attivare in ciascun stato membro un sistema ufficiale di individuazione e convalida dei risultati degli apprendimenti non formali e informali:

1. Conclusione del Consiglio dell'Unione europea del maggio 2004 in cui vengono definiti i Principi comuni europei concernenti l'individuazione e la convalida dell'apprendimento non-formale e informale;
 2. Decisione n. 2241/2004/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 15 dicembre 2004 relativa ad un quadro comunitario unico per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze (Europass);
 3. Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro Europeo delle Qualifiche per l'apprendimento permanente.
1. Le indicazioni che emergono da questi documenti consentono di definire e contestualizzare gli aspetti fondamentali del processo di riconoscimento delle competenze non formali e informali.

Nel definire i principi europei il Consiglio ha innanzi tutto ritenuto necessario sancire che il processo di validazione delle competenze include due momenti concettualmente ed operativamente distinti: la fase di individuazione e la fase di vera e propria validazione.

In particolare:

- a. Nel contesto del principio dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita l'individuazione e la convalida dell'apprendimento non formale e informale mirano a **rendere visibile e a valutare l'insieme completo di conoscenze e competenze** di un individuo indipendentemente da dove o come queste sono state acquisite.
- b. **L'individuazione** attesta e rende visibile i risultati dell'apprendimento di un individuo. Ciò non dà luogo ad un attestato o diploma ufficiale però può costituire la base di un tale riconoscimento formale.
- c. **La convalida** si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti da un individuo nell'apprendimento e può dar luogo ad un attestato o diploma.
- d. L'individuazione e la convalida dell'apprendimento non formale e informale si svolgono **all'interno e all'esterno dei sistemi ufficiali di istruzione e formazione, sul posto di lavoro e nella società civile.**
- e. L'individuazione e la convalida sono strumenti essenziali ai fini **del trasferimento e dell'accettazione** di qualunque risultato nell'apprendimento attraverso contesti diversi.

Le conclusioni del Consiglio evidenziano inoltre come principi comuni europei per la individuazione e la convalida dell'apprendimento non formale informale siano necessari per incoraggiare e orientare lo sviluppo di affidabili sistemi di individuazione e di convalida.

I risultati del documento⁵ riflettono l'attività svolta cooperativamente a livello europeo nel dar seguito alla dichiarazione di Copenaghen, alla risoluzione del Consiglio del 19 dicembre 2002, ai programmi di lavoro sugli obiettivi futuri e, in particolare, alla relazione intermedia comune intitolata "Istruzione e formazione 2010" del 26 febbraio 2004 e possono essere così sintetizzati:

DIRITTI INDIVIDUALI

Pari opportunità di accesso e di trattamento. Volontarietà della certificazione, privacy.

OBBLIGHI DELLE PARTI INTERESSATE

Chiara definizione di responsabilità e competenze , strutturazione di sistemi per l'individuazione e la convalida dell'apprendimento non formale e informale, promozione di tali sistemi presso i target group, qualità di sistemi di rilevazione.

FIDUCIA

Equità, trasparenza, qualità dei processi, delle procedure e dei criteri di individuazione e di convalida dell'apprendimento non formale e informale che devono essere sostenuti da sistemi di garanzia.

⁵ Cfr. Il progetto di conclusione del Consiglio dell'Unione europea del 18 maggio 2004.

CREDIBILITÀ E LEGITTIMITÀ

Rispetto degli interessi legittimi, garanzia della partecipazione equilibrata delle parti interessate, imparzialità per evitare conflitti di interesse, competenza professionale di coloro che effettuano la valutazione.

La decisione n. 2241/2004/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 15 dicembre 2004 relativa ad un quadro comunitario unico per la trasparenza delle qualifiche e delle competenze (Europass) istituisce un quadro comunitario unico per realizzare la trasparenza delle qualifiche e delle competenze mediante l'istituzione di una raccolta personale e coordinata di documenti, denominata Europass, che i cittadini possono utilizzare su base volontaria per meglio comunicare e presentare le proprie qualifiche e competenze in tutta Europa.

Sulla necessità che gli stati membri si dotino di strumenti di convalida delle competenze si esprime invece la Raccomandazione 2008/c111/01/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio.

La raccomandazione sottolinea come sia opportuno promuovere la convalida dei risultati dell'apprendimento non formale e informale, conformemente alle conclusioni del Consiglio del 28 maggio 2004 relative ai principi comuni europei concernenti l'individuazione e la convalida dell'apprendimento non formale e informale.

La raccomandazione invita altresì gli stati membri a di usare il "Quadro europeo delle qualifiche" come strumento di riferimento per confrontare i livelli delle qualifiche dei diversi sistemi e per promuovere sia l'apprendimento permanente sia le pari opportunità nella società basata sulla conoscenza.

1.2.2. LE LINEE GUIDA EUROPEE PER LA VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE INFORMALI E NON FORMALI

Nel 2009 il CEDEFOP⁶ ha presentato delle linee guida europee per la validazione delle competenze informali e non formali.

Le linee guida, pur non avendo valore legale e quindi vincolante per gli stati membri, rappresentano un utile strumento per tutti coloro che sono impegnati a diversi livelli e con compiti differenti nel processo di validazione delle competenze non formali ed informali. Esse partono dalla considerazione che al centro del processo di validazione ci sia

⁶ Il Cedefop, Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale, è stato fondato nel 1975 ed è l'agenzia europea incaricata di promuovere e sviluppare l'istruzione e la formazione professionale nell'Unione Europea. Originariamente istituito a Berlino, il Cedefop è stato una delle prime agenzie specializzate e decentrate ad essere creata. La sede centrale del Cedefop è stata trasferita nel 1995 a Salonico ma il Centro dispone di un ufficio di collegamento a Bruxelles. Il Cedefop opera per promuovere uno spazio europeo dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita nell'intera Unione europea allargata. A tale scopo, esso fornisce informazioni e analisi sui sistemi, le politiche, la ricerca e la prassi nel campo dell'istruzione e della formazione professionale.

l'individuo, l'attività delle altre realtà coinvolte deve pertanto essere considerata e valutata alla luce del suo impatto sull'individuo. Ogni persona che lo desidera deve avere accesso alla validazione degli apprendimenti non formali ed informali ed è quindi particolarmente importante motivare le persone ad intraprendere questo percorso.

Le linee guida evidenziano tre distinte fasi nella procedura di validazione e ampiamente descrivono i processi e gli outcomes di ciascuna fase.

Una fase di orientamento che include diverse attività: informazioni sul processo di validazione, motivazione dei candidati, offerta di contatti con consulenti e counsellor che accompagneranno l'interessato lungo tutto il processo di validazione fino alla certificazione.

Una fase di valutazione che include l'identificazione degli apprendimenti, la ricerca delle evidenze a supporto, l'individuazione delle modalità più opportune di valutazione degli apprendimenti e l'attività di valutazione vera e propria. I risultati della valutazione possono dare luogo ad una certificazione.

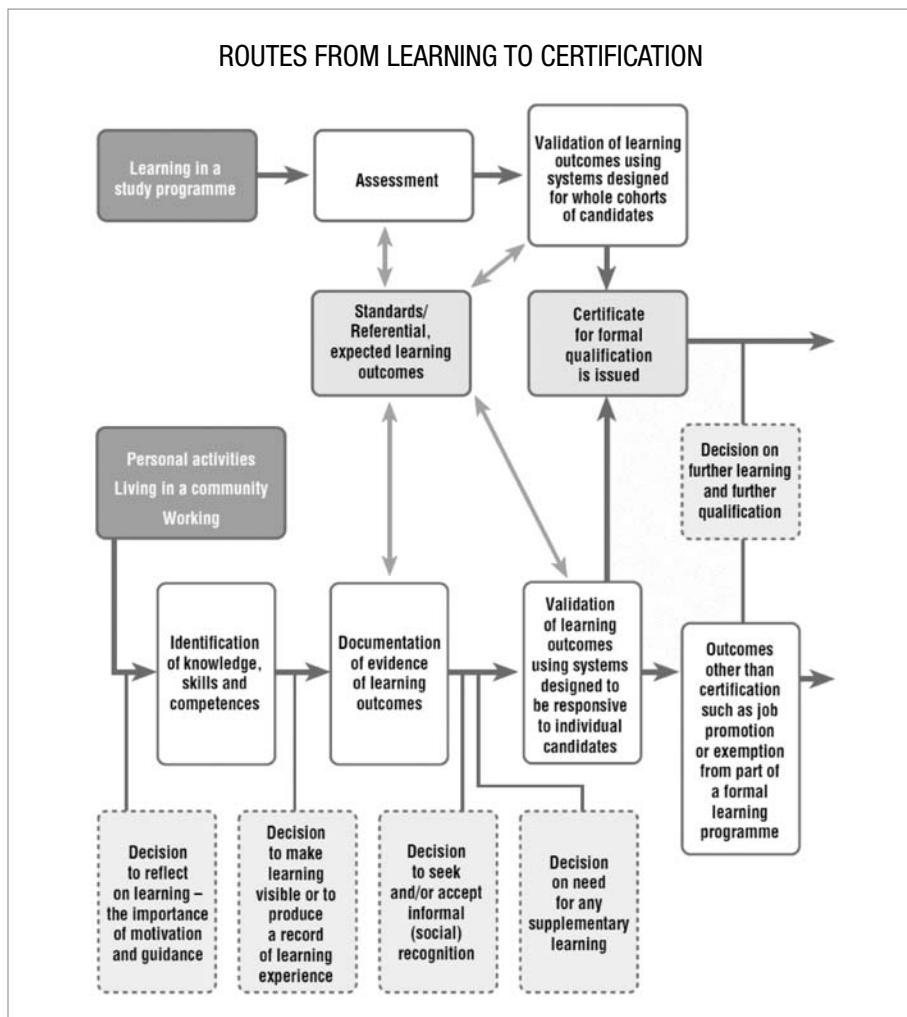
Le linee guida sottolineano come le modalità di valutazione degli apprendimenti non formali siano le stesse di quelle degli apprendimenti formali, gli strumenti di valutazione maggiormente in uso, la loro funzione, l'efficacia e l'efficienza in relazione ai differenti apprendimenti da valutare.

Le Linee guida sottolineano la necessità che tutto il processo sia improntato alla massima chiarezza e trasparenza e che le persone interessate siano ben informate sulle modalità e sugli esiti dei processi di valutazione e sui requisiti necessari per ottenere una certificazione.

Una fase di audit dell'intero processo di orientamento e valutazione finalizzata a verificare la qualità dell'intero processo.

Nella tabella della pagina seguente, tratta dalle Linee guida (European Guidelines for validating non-formal and informal learning - pag 18), viene riportata una efficace sintesi del percorso che conduce dall'apprendimento alla certificazione in nei contesti sia formali che informali.

ROUTES FROM LEARNING TO CERTIFICATION



1.2.3. ESPERIENZE EUROPEE A CONFRONTO

Malgrado l'enfasi posta dalle istituzioni comunitarie sull'importanza delle competenze comunque acquisite e sulla necessità della loro piena valorizzazione, la situazione a livello degli stati membri è a tutt'oggi assai disomogenea, come si può rilevare anche dal quadro di sintesi riportato alla pagina seguente⁷.

Tra i Paesi europei che hanno già sistemi istituzionali di validazione, la Francia è quella

⁷ Il quadro è tratto dall'articolo Validazione dell'apprendimento non formale e informale di Lisa Rustico pubblicato su www.adapt.it il 18 febbraio 2010.

con l'esperienza più consolidata. Per questo motivo si è scelto di presentare brevemente l'esperienza *francese*, affiancando ad essa anche l'esperienza *svizzera* che, sebbene nata in un paese che non appartiene all'Unione Europea, è stata significativamente influenzata dalle esperienze e dalle indicazioni comunitarie.

PAESE	DESTINATARI	ATTORI	RISULTATI	PROCESSO
FRANCIA	E un diritto per tutti gli individui con almeno tre anni di esperienza, retribuita o non retribuita. Anche a livello collettivo (distrettuale, ad esempio).	Commissione nazionale composta da 43 membri: referenti ministeriali, parti sociali, esperti, esponenti delle camere di commercio e delle istituzioni regionali. Un quarto sono professionisti nel settore. Equa distribuzione tra rappresentanti datoriali e sindacali, e tra uomini e donne. Lavora con comitati specializzati e una rete di corrispondenti su base regionale.	Rilascio di titoli, diplomi, qualifiche professionali , o parti di questi. Se si valida solo parte del titolo, è necessario fare ulteriore formazione al fine di acquisirlo.	La Commissione nazionale prepara i repertori nazionali delle qualificazioni professionali e dei descrittori delle competenze ma la valutazione è svolta da agenzie accreditate differenziate per settori. Metodi: una prova pratica o la verifica di un portfolio delle esperienze. Comitato valutatore : cambia in base per ogni tipo di qualifica. Finanziamento : impresa, consigli regionali, fondi interprofessionali, destinatari.
REGNO UNITO	Requisiti in base alla qualificazione da rilasciare; accesso anche senza formazione formale.	<i>Skill Sector Committees</i> , comitati datoriali sponsorizzati dallo Stato. Ma che molte esperienze bottom up che hanno coinvolto istituzioni di alta formazione (università, <i>colleges</i>) attraverso reti locali e regionali.	Crediti formativi , riconosciuti in tutto il Regno Unito (non in Scozia) e attribuiti rispetto a standard per conseguire una qualificazione .	Diretta e integrata connessione con il sistema educativo . Paga chi ha in carico i destinatari della validazione (se la validazione rientra in un corso di formazione richiesto dal datore di lavoro per il lavoratore, pagherà l'azienda) ma anche i destinatari stessi .
FINLANDIA	Requisiti in base alla qualificazione da rilasciare; accesso anche senza formazione formale.	Ciascuna struttura educativa (422 nel Paese hanno rilasciato 90.000 titoli in 10 anni): forte autonomia su base locale ma un modello comune. Nel privato, valutatore esterno all'impresa.	Rilascio di una qualificazione (diversi livelli) basata sulle competenze ; accesso all'istruzione formale .	Metodi : oltre a osservazione, colloqui, questionari, portfolio, per i lavoratori è molto diffusa la dimostrazione pratica delle competenze, che può durare anche giorni, in azienda o altro luogo di lavoro.
OLANDA	Lavoratori con un'esperienza di 35 anni nel settore di riferimento.	Centro per il riconoscimento delle competenze acquisite fornisce un modello, poi applicato dal mondo dell'istruzione, dal mercato del lavoro , dalle regioni dalle parti sociali.	Certificati, opportunità di carriera, ammissione a percorsi/corsi di istruzione o gruppi professionali , diplomi aumenti salariali.	Può avvenire a livello aziendale, settoriale o nazionale. In genere i valutatori e supervisori sono professionisti . IL processo di validazione implica on follow up (ottica dell'apprendimento permanente) .
<p>Tra le iniziative sperimentali Austria (Camera del lavoro del Tirolo, organismo associativo dei lavoratori nella regione), Germania (ogni azienda progetta e attiva dispositivi e procedure), Portogallo (Network dei Centri di valutazione e validazione, che coinvolgono imprese, parti sociali e P.A.).</p>				

Lisa Rastico, Adapt Research fellow

1.2.3.A. L'ESPERIENZA FRANCESE

BASI LEGALI

A consolidamento delle esperienze avviate già nel 1992, nel 2002 la Francia introduce, nella legge di riforma delle politiche del lavoro (legge 73/02), il diritto individuale alla validazione delle competenze derivanti dall'esperienza lavorativa, conosciuta con la sigla VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Successivamente la legge del 13 agosto 2004 (articoli 8 e 12) attribuisce ai Consigli Regionali in materia di VAE le seguenti competenze: adozione del piano regionale di sviluppo della formazione professionale (PRDF), definizione delle priorità relative alla VAE tramite esperienza e organizzazione sul proprio territorio della rete dei centri e dei punti d'informazione e di consulenza sulla VAE.

MODALITÀ DI VALIDAZIONE

Qualsiasi persona, occupata da almeno tre anni, ha la possibilità di far validare quanto ha acquisito tramite la sua esperienza professionale, in vista dell'ottenimento di un diploma.

Per quanto riguarda le persone in cerca d'occupazione, la convenzione di garanzia disoccupazione -conclusa nel gennaio 2006- ha reso possibile il finanziamento della validazione delle competenze acquisite tramite esperienza da parte dello Assedic (Association pour l'emploi dans l'industrie et le commerce) per coloro che ricevono l'indennità di disoccupazione.

Ai fini della validazione vengono prese in considerazione **tutte le competenze apprese nell'esercizio dell'attività lavorativa**, che abbiano un rapporto diretto con il contenuto del diploma desiderato.

La legge definisce la procedura VAE in termini assai generali, demandando alla fase applicativa e a successivi atti amministrativi i dettagli.

Il percorso, si articola in una serie di tappe:

- *scelta della certificazione di sbocco della VAE*, è un passaggio fondamentale, preliminare all'istanza vera e propria, che spetta al candidato fare, ma che può essere supportato da una serie di servizi di sostegno e orientamento (erogati da più soggetti pubblici e privati), nel caso anche attraverso la realizzazione di un *bilan de compétences*; la scelta comporta la pre-analisi della corrispondenza tra esperienze da validare e competenze afferenti ad un profilo riconosciuto presente nel *Répertoire National des Certifications Professionnelles* (RNCP), che a regime conterrà oltre 15.000 diverse posizioni professionali certificabili;
- *domanda di validazione*, che va presentata direttamente all'organismo deputato a rilasciare il titolo cui si ambisce (secondo modalità definite dai decreti ministeriali applicativi), e che comporta la *costituzione del dossier di validazione*; tale atto impegna il candidato ma prevede il sostegno da parte di un "accompagnatore" in grado di aiutarlo nella preparazione e nella valutazione (non vincolante) del possesso totale o

parziale dei requisiti richiesti per la certificazione;

- *decisione di ricevibilità della domanda*, emessa dall'autorità competente al rilascio del titolo (o rigetto motivato, da vizi di incompletezza o forma);
- *atto di validazione*, che spetta a un *jury* indipendente conformemente ai regolamenti e alle disposizioni che reggono la procedura (che variano a seconda di settore e diploma da rilasciare, e vengono dettagliate nei decreti attuativi citati); a seconda dell'istituzione competente e del certificato da rilasciare possono variare anche le modalità di valutazione dei requisiti richiesti al candidato, passando dalla semplice validazione dei documenti portati nel dossier, a interviste approfondite, esami o verifiche del comportamento in situazione operativa, reale o simulata.

Il parere espresso dal *jury* è inappellabile, e può comportare la validazione integrale (rilascio del titolo) o parziale (crediti) delle competenze, o l'indicazione di ulteriori misure di controllo necessarie. Nel caso la validazione non porti direttamente al rilascio del diploma, dunque, la VAE rappresenta essenzialmente un mezzo per accedere in modo flessibile e sulla base di crediti formativi ad un percorso di formazione continua o qualificazione, al termine del quale il candidato sosterrà un esame e potrà ottenere la qualifica o il diploma.⁸

La VAE permette l'accesso a tutti i diplomi tecnologici e professionali, nonché a tutti i diplomi e titoli universitari indipendentemente dal livello di formazione pregressa del candidato. Il processo di orientamento e accompagnamento ha un ruolo fondamentale per la VAE e si svolge in due fasi: una prima collettiva di informazione diretta ai candidati sul dispositivo, sui diritti degli individui e sui diplomi esistenti nei diversi settori di attività ed una seconda individuale al fine di assistere i candidati a redigere il dossier in un'ottica di valorizzazione della propria esperienza. Il termine necessario per ottenere completamente o parzialmente il diploma considerato può variare fortemente, da alcuni mesi ad alcuni anni. Il candidato che convalida parzialmente una certificazione dispone di un termine di 5 anni per acquisire le unità mancanti, sia attraverso la formazione, sia attraverso un'esperienza complementare.

Vedi schema di procedura di validazione a pagina seguente.

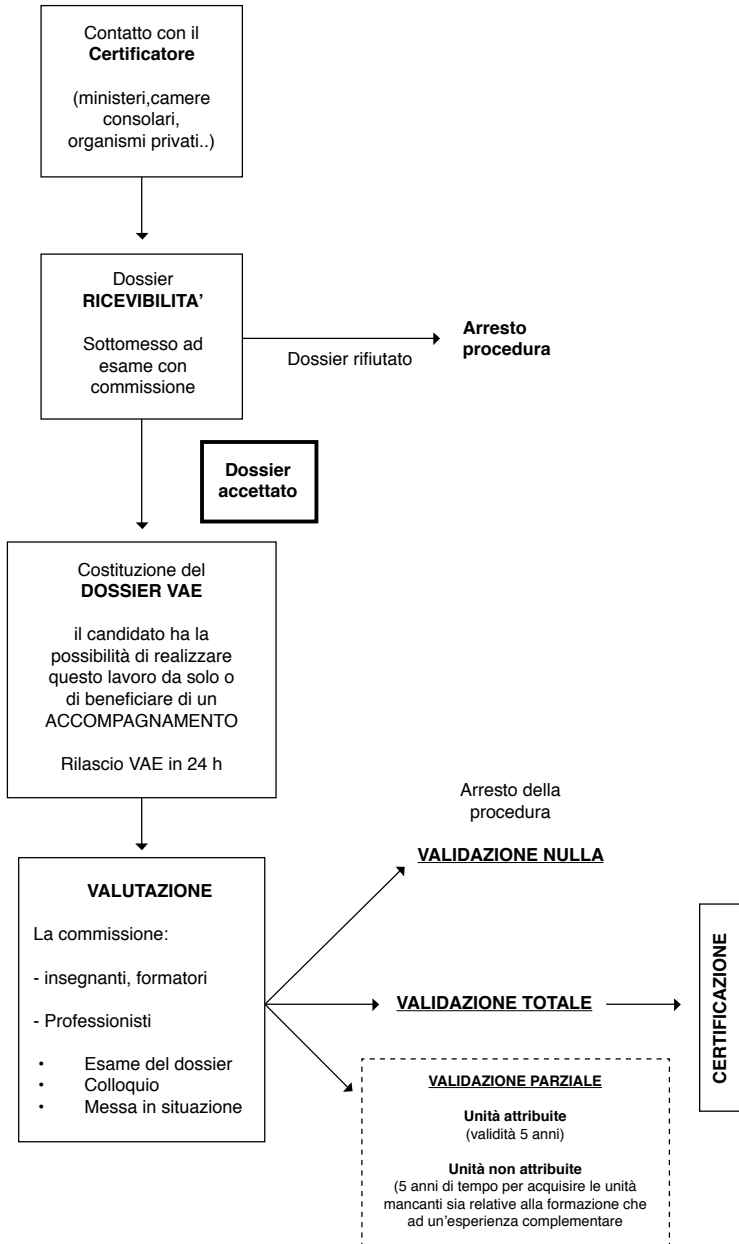
1.2.3.B. L'ESPERIENZA SVIZZERA

BASI LEGALI

La legge federale sulla formazione professionale (LFPr del 13.12.2002), entrata in vigore il 1° gennaio 2004 stabilisce (art. 9 cpv. 2) che “*le esperienze professionali o extraprofessionali e la formazione specialistica o generale acquisite al di fuori degli usuali cicli di formazione sono adeguatamente riconosciute*”.

⁸ cfr- Furio Bednarz o “Sistemi di riconoscimento delle competenze acquisite sul lavoro: esperienze europee e italiane a confronto” (Provincia Autonoma di Trento; Progetto Leonardo COGET, 2005).

PROCEDURA DI VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE ACQUISITE TRAMITE ESPERIENZA



In coerenza con l'art. 9, l'art. 17 cpv. 5 LFPr stabilisce che *“La formazione professionale di base può essere acquisita anche mediante una formazione professionale non formalizzata; questa termina con una procedura di qualificazione”*⁹.

L'articolo 33 della legge sulla formazione professionale stabilisce che *“Le qualifiche professionali sono provate mediante un esame complessivo, un insieme di esami parziali o altre procedure di qualificazione riconosciute dall'Ufficio federale”*.

Coerentemente con l'art. 17, l'Art. 34 cpv. 2 LFPr stabilisce che *“L'ammissione alle procedure di qualificazione non è vincolata alla frequentazione di cicli di formazione determinati. L'Ufficio federale disciplina le condizioni di ammissione”*.

L'Ordinanza sulla formazione professionale (OFPr) del 19 novembre 2003, contenente le disposizioni di esecuzione della legge federale all'articolo 32, individua le condizioni di cui all'articolo 34 capoverso 2 LFPr: *“Se le qualifiche sono state ottenute al di fuori dei cicli di formazione disciplinati, l'ammissione alla procedura di qualificazione presuppone un'esperienza professionale di almeno cinque anni”*.

MODALITÀ DI VALIDAZIONE

La validazione degli apprendimenti acquisiti rappresenta una delle “Altre procedure di qualificazione” della formazione professionale previste all'art. 33 della LFPr. **La validazione**

⁹Ai fini di una migliore comprensione del funzionamento dei processi di convalida si riportano integralmente gli articoli di interesse della citata legge federale.

Art. 17 Tipi di formazione e durata.

1 La formazione professionale di base dura da due a quattro anni.

2 La formazione professionale di base su due anni termina di massima con un esame e porta al conseguimento del certificato federale di formazione pratica. È strutturata in modo tale che le offerte tengano particolarmente conto delle necessità individuali delle persone in formazione.

3 La formazione professionale di base su tre o quattro anni termina di massima con un esame di fine tirocinio e porta al conseguimento dell'attestato federale di capacità.

4 L'attestato federale di capacità, unitamente a una formazione generale approfondita, porta alla maturità professionale.

5 La formazione professionale di base può essere acquisita anche mediante una formazione professionale non formalizzata; questa termina con una procedura di qualificazione.

Art. 33 Esami e altre procedure di qualificazione.

Le qualifiche professionali sono provate mediante un esame complessivo, un insieme di esami parziali o altre procedure di qualificazione riconosciute dall'Ufficio federale.

Art. 34 Esigenze relative alle procedure di qualificazione.

1 Il Consiglio federale disciplina le esigenze relative alle procedure di qualificazione.

Garantisce la qualità e la comparabilità delle procedure di qualificazione. I criteri di valutazione utilizzati nelle procedure di qualificazione devono essere oggettivi e trasparenti e garantire pari opportunità.

2 L'ammissione alle procedure di qualificazione non è vincolata alla frequentazione di cicli di formazione determinati. L'Ufficio federale disciplina le condizioni di ammissione.

degli apprendimenti acquisiti è il risultato di un impegno collettivo che coinvolge più partner: i Cantoni, la Confederazione e le Organizzazioni del mondo del lavoro (Oml). Ai Cantoni spetta il compito di istituire le procedure e di rilasciare gli attestati. La Confederazione definisce i requisiti per le procedure e le riconosce.

Le Oml, sulla base delle ordinanze sulla formazione, definiscono i profili di qualificazione delle professioni. Gli esperti, infine, esaminano i dossier dei candidati.

Gli Uffici cantonali preposti alla formazione professionale presentano domanda di riconoscimento della procedura di validazione cantonale, presso il settore Formazione professionale di base dell'UFFT, e confermano il rispetto dei criteri della guida nazionale nell'attuazione pratica.

L'UFFT svolge una verifica in loco e, se le condizioni sono state rispettate, rilascia il riconoscimento formale.

Il settore Formazione professionale di base dell'UFFT approva anche i profili di qualificazione e le condizioni di riuscita delle organizzazioni nazionali di ciascuna professione.

La validazione degli apprendimenti acquisiti è una procedura individuale strutturata che consente di integrare le più svariate prestazioni di formazione, di attestare competenze operative e di cultura generale e di conseguire, se possibile, un titolo formale.

Il principio della permeabilità e la validazione degli apprendimenti acquisiti valgono per tutta la formazione (professionale).

La procedura di validazione degli apprendimenti acquisiti per la formazione professionale di base è suddivisa in cinque fasi.

FASE 1: INFORMAZIONE E CONSULENZA

Vengono fornite informazioni sulle possibilità di farsi attestare le proprie competenze operative e di conseguire un titolo di livello secondario, nonché sulle procedure di validazione. È possibile ricorrere al servizio di consulenza durante l'intera procedura.

FASE 2: BILANCIO

Il bilancio rappresenta la base di partenza della procedura di validazione degli apprendimenti acquisiti. I candidati individuano, analizzano e documentano in un dossier le proprie competenze operative, le competenze personali e la loro cultura generale.

FASE 3: VALUTAZIONE

Vengono valutate sia le competenze operative che la cultura generale e, dopo un colloquio con il candidato, gli esperti elaborano una valutazione finale che è frutto di un approccio complessivo e adeguato a candidati adulti.

I passaggi della valutazione sono perciò sostanzialmente tre:

- studio del dossier di validazione;
- colloquio con il candidato;
- redazione di un rapporto di valutazione.

FASE 4: VALIDAZIONE

In base alle valutazioni degli esperti, l'organo di convalida decide quali competenze operative e quali requisiti sono stati raggiunti e quali formazioni complementari, o pratica professionale, deve ancora svolgere il candidato per ottenere il titolo scelto.

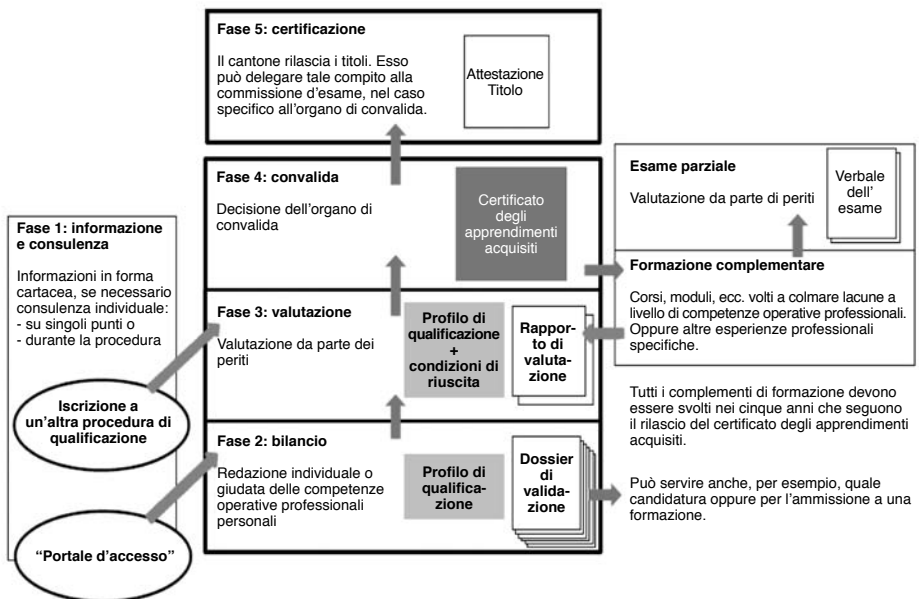
FASE 5: CERTIFICAZIONE

L'atto ufficiale di certificazione avviene nelle strutture abitualmente deputate al rilascio delle certificazioni ed è di responsabilità degli organi della formazione professionale di base. Le autorità cantonali rilasciano il titolo federale.

Si ottiene la certificazione non appena le competenze operative mancanti sono state conseguite e/o i requisiti di cultura generale vengono soddisfatti.

Il titolo ottenuto tramite la validazione degli apprendimenti acquisiti è identico a quello della formazione professionale di base corrispondente.

Vedi schema di procedura di validazione:



1.3. ITALIA

1.3.1. LO STATO DELL'ARTE

Come si è già avuto modo di evidenziare sul terreno del riconoscimento delle competenze informali e non formali l'Italia presenta un notevole ritardo rispetto ad altri paesi.

Il punto di riferimento normativo per quanto attiene la certificazione delle competenze è costituito dal **D.M. 174 del 31 maggio 2001**.

I passaggi successivi per la costruzione di un sistema di riconoscimento delle competenze non formali e informali -nel rispetto delle autonomie regionali previste da titolo V della Costituzione- sono stati: il “**Documento tecnico per la definizione degli standard formativi**”, **approvato dalla conferenza Stato-Regioni il 15 gennaio 2004** e, successivamente, il **D.M.** del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 10 ottobre 2005, che ha approvato il modello di **Libretto Formativo** richiesto dal D.Lgs. 276/03.

IL D.M. 174 DEL 31 MAGGIO 2001

L'art.1 del citato D.M. prevede che: “*la certificazione, nel sistema della formazione professionale, è finalizzata a garantire la trasparenza dei percorsi formativi e il riconoscimento delle competenze comunque acquisite dagli individui per il conseguimento dei relativi titoli e qualifiche, per consentire l'inserimento o il reingresso nel sistema di istruzione e formazione professionale nonché per agevolare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro*”.

Il decreto prevede altresì che, al fine di assicurare basi minime omogenee per il sistema di certificazione su tutto il territorio nazionale, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, d'intesa con il Ministero della Pubblica Istruzione, il Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica e le Regioni, previo confronto con le Parti sociali, definisca con provvedimenti successivi **gli standard minimi di competenza**.

Gli standard minimi di competenza devono contenere in relazione ai diversi settori produttivi:

- a. il riferimento alla figura o gruppi di figure professionali e alle attività o aree che le caratterizzano;
- b. la descrizione delle competenze professionali e **i criteri per la valutazione del possesso di tali competenze**;
- c. l'individuazione della soglia minima riferita al possesso delle competenze di cui al punto b), necessaria per la certificazione.

Al fine di consentire flessibilità e adattabilità al sistema, in relazione alle esigenze territoriali, le Regioni possono ulteriormente integrare gli standard minimi nazionali.

Le Regioni, nell'ambito della propria autonomia normativa e regolamentare, possono predisporre anche modalità per l'automatico riconoscimento di qualifiche certificate da altre Regioni.

La certificazione delle competenze può essere effettuata:

- a. al termine di un percorso di formazione professionale di norma finalizzato all'acquisizione di una qualifica, tenuto conto degli indicatori di trasparenza, modificando ed integrando quanto disposto dal Decreto 12 marzo 1996 del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale;
- b. in esito a percorsi di formazione parziali ovvero in caso di abbandono precoce del percorso formativo o in percorsi che non conducono all'acquisizione di qualifica di cui alla lettera a);
- c. a seguito di esperienze di lavoro e di autoformazione su richiesta degli interessati, per l'ammissione ai diversi livelli del sistema d'istruzione e di formazione professionale o per l'acquisizione di una qualifica o di un titolo di studio.

La funzione della certificazione delle competenze è svolta dalle Regioni che, sempre nell'ambito della loro autonomia normativa e regolamentare, ne disciplinano le procedure di attuazione, **tenuto conto degli standard minimi fissati a livello nazionale**.

Le Regioni provvedono a rendere trasparenti le certificazioni anche attraverso la definizione di comuni procedure e l'adozione di strumenti all'uopo previsti.

IL "DOCUMENTO TECNICO PER LA DEFINIZIONE DEGLI STANDARD FORMATIVI", APPROVATO DALLA CONFERENZA STATO-REGIONI IL 15 GENNAIO 2004.

Nel "Documento tecnico per la definizione degli **standard formativi**", approvato dalla conferenza Stato-Regioni il 15 gennaio 2004 (in attuazione dell'Accordo¹⁰ quadro sancito in Conferenza Unificata il 19 giugno 2003, tra il Ministro dell'istruzione dell'università e della ricerca, il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, le Regioni, le Province Autonome di Trento e Bolzano, le Province, i Comuni e le Comunità Montane), sono state poste le basi per la definizione degli **Standard Formativi minimi**, al fine di consentire il riconoscimento a livello nazionale dei crediti, delle certificazioni e dei titoli, per assicurare i passaggi dai percorsi formativi ai percorsi scolastici e realizzare, così, un'offerta formativa sperimentale di istruzione e formazione.

La "condizione minima" si concretizzerà nel fatto che ogni sistema faccia riferimento (e quindi contenga) questi "elementi minimi" e che si definiscano/esplicitano gli elementi-regole di traduzione reciproca.

ACCORDO 28 OTTOBRE 2004

Accordo, ai sensi dell'articolo 9, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 28 agosto 1997, n.

¹⁰Questo Accordo si inserisce nel più ampio panorama di riforme, richiamato nella scheda Paese, ed in particolare nella riforma scolastica (Legge 53/03) che ha previsto un nuovo assetto dei sistemi dell'Istruzione e dell'Istruzione e formazione professionale che, secondo quanto definito anche dalla riforma del titolo V della costituzione, devono essere ripartiti tra lo Stato e le Regioni.

281, tra il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, le regioni, le province autonome di Trento e Bolzano, le province, i comuni e le comunità montane per la certificazione finale ed intermedia e il riconoscimento dei crediti formativi. (Repertorio atti n. 790/CU).

L'Accordo enuncia cinque principi imprescindibili:

- la spendibilità delle certificazioni ed il riconoscimento dei crediti formativi acquisiti nel sistema dell'istruzione e della formazione;
- l'unitarietà e la pari dignità dei sistemi di istruzione e formazione;
- la valorizzazione della qualifica professionale ottenuta al termine dei percorsi triennali sperimentali;
- la garanzia di favorire i passaggi tra i sistemi di istruzione e formazione, prevedendo idonee misure di sostegno e modalità di recupero dei crediti;
- l'estensione degli effetti dell'Accordo a coloro che abbiano compiuto 18 anni di età.

D.M. 10 OTTOBRE 2005 DEL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI HA APPROVATO IL MODELLO DI LIBRETTO FORMATIVO RICHIESTO DAL D.LGS. 276/03

Con successivo decreto del 10 ottobre 2005 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha approvato il modello di **Libretto formativo** richiesto dal D.Lgs. 276/03.

Il "Libretto Formativo del cittadino" è uno strumento pensato per raccogliere, sintetizzare e documentare le diverse esperienze di apprendimento dei cittadini lavoratori nonché le competenze da essi comunque acquisite: nella scuola, nella formazione, nell'apprendistato, nei contratti di inserimento, nel lavoro, nella vita quotidiana. Ciò al fine di migliorare la leggibilità e la spendibilità delle competenze e l'occupabilità delle persone.

Si tratta di un documento che viene gestito e rilasciato a cura delle Regioni e Province Autonome nell'ambito delle loro esclusive competenze in materia di formazione professionale e certificazione delle competenze. Il Libretto viene anche allegato alla scheda anagrafico-professionale del lavoratore nell'ambito della *Borsa continua nazionale del lavoro*.

Tuttavia, questo strumento ha fatto fatica ad entrare a regime nell'ambito dei Servizi per l'Impiego, tanto che è stato introdotto in via sperimentale **solo in alcune Regioni**, in primis la Toscana con 4 province che si sono rese disponibili, a partire dal 2006 con una fase di sperimentazione.

A tutt'oggi sono state comunque riscontrate parecchie difficoltà nella diffusione e nella messa a regime del Libretto Formativo del cittadino.

Schema riepilogativo di raffronto:

La situazione in Francia, Svizzera, Italia

	Basi legislative	Procedure definite per il percorso di l'individuazione e la validazione	Ruolo dei diversi Soggetti coinvolti
Italia	Riconoscimento previsto da disposizioni legislative nazionali Mancano disposizioni applicative	No	Autorità nazionale: definizione standard minimi Regioni: integrazione degli standard- certificazioni
Francia	Riconoscimento previsto da disposizioni legislative nazionali Decreti applicativi	Si	Autorità nazionale: definizione procedure , istituzione del <i>Répertoire Nationale des Certifications Professionnelles</i> (RNCP), che raccoglie l'insieme dei diplomi e titoli professionali rilasciati dallo Stato, Consigli regionali adozione del piano regionale di sviluppo della formazione professionale (PRDF), definizione delle priorità relative alla VAE tramite Camere dell'Agricoltura, Commercio, etc., - Organismi privati e associazioni professionali di settore partecipano al processo di certificazione di titoli professionali posti sotto la loro giurisdizione.
Confederazione Elvetica	Riconoscimento previsto da disposizioni legislative nazionali confederali Ordinanza applicativa	Si	Confederazione definisce i requisiti per le procedure e le riconosce. Cantoni istituiscono le procedure e rilasciare gli attestati, mentre. Oml , sulla base delle ordinanze sulla formazione, definiscono i profili di qualificazione delle professioni.

1.4. ESPERIENZE EUROPEE, INDICAZIONI METODOLOGICHE OPERATIVE

1.4.1. ALCUNE VALUTAZIONI CHE EMERGONO DAL CONFRONTO TRA LE TRE ESPERIENZE

Sia il modello francese che quello svizzero godono di una forte legittimazione sul piano giuridico.

Il modello francese annovera tra i suoi punti di forza¹¹:

- istituzione del Repertorio Nazionale che identifica (forse anche in maniera ridondante) i profili di riferimento dando loro un valore nazionale che facilita il riconoscimento da parte dei diversi attori sociali e istituzionali;
- flessibilità alle procedure che consentono un buon adattamento dell'intervento alle caratteristiche diverse dei titoli o diplomi da validare;
- presenza di una struttura capillare di animazione della domanda, sensibilizzazione e accompagnamento nelle fasi preliminari e nella gestione della procedura;
- sistema di finanziamento del modello che offre ampie e generalizzate possibilità di ingresso nel percorso;
- possibilità di usufruire di un congedo individuale per partecipare alle procedure della VAE.

Il modello svizzero annovera tra i suoi punti di forza:

- chiara suddivisione dei compiti e delle responsabilità tra il livello federale e il livello cantonale, che salvaguarda l'autonomia dei cantoni, ma consente anche di inserire le diverse esperienze territoriali in un quadro di riferimento legislativo ed operativo unitario;
- coinvolgimento attivo delle organizzazioni del mondo del lavoro (Unioni padronali e Unioni sindacali) nella definizione dei profili di qualificazione delle professioni;
- linearità del percorso di individuazione e validazione delle competenze e buona semplificazione delle procedure;
- modularità del riconoscimento.

La **situazione italiana** mostra invece tutti i limiti di quella che potremmo definire "un'esperienza mancata".

Al provvedimento legislativo del 2001 che pone le basi legali per un riconoscimento delle

¹¹ Cfr. Sistemi di riconoscimento delle competenze acquisite sul lavoro: esperienze europee e italiane a confronto" (Provincia Autonoma di Trento; Progetto Leonardo COGET, 2005 articolo *Modelli europei di riconoscimento delle competenze professionali acquisite attraverso percorsi di apprendimento non formali e informali* "a cura di Furio Bednarz).

competenze non hanno fatto seguito né la definizione degli standard nazionali minimi di competenza previsti dal decreto stesso, né -come è successo in Francia ed in Svizzera- decreti applicativi che dessero indicazioni sul percorso da attivare per giungere alla validazione e alla certificazione delle competenze definendo nel contempo ruoli e responsabilità del livello nazionale e di quello regionale, nel rispetto di quanto previsto dal titolo V della Costituzione.

Alle carenze registrate sul piano legislativo nazionale non è stato possibile sopperire nemmeno attraverso la sperimentazione di buone prassi a livello territoriale. La sperimentazione del Libretto Formativo del cittadino, che avrebbe dovuto dare nuovo impulso all'attività di definizione del processo di riconoscimento delle competenze non formali, ha fatto fatica a decollare e in ogni caso i suoi risultati non sono stati recepiti in un modello di intervento intorno a cui coagulare, se non la programmazione, almeno la riflessione su possibili percorsi condivisi di validazione delle competenze informali e non formali in Italia.

1.4.2. ALCUNE INDICAZIONI CHE EMERGONO DAL CONTESTO EUROPEO

La necessità di aiutare gli individui ad acquisire e mantenere la consapevolezza del proprio bagaglio culturale e professionale anche al fine di sostenerne lo sviluppo professionale.

La necessità di costruire un sistema di certificazione di competenze non formali flessibile e coerente con i diversi contesti di formazione/ lavoro in cui queste dovranno essere utilizzate e valorizzate.

La necessità di costituire sistemi standard di competenze in termini *condivisi e trasparenti* con il consenso degli attori coinvolti (istituzioni, parti sociali, enti e strutture per la formazione ed istruzione) allo scopo di facilitare il “dialogo” riguardante i diversi aspetti della certificazione delle competenze acquisite.

La necessità di sperimentare e codificare procedure e strumenti efficaci di rilevazione (o forse sarebbe più pregnante dire “emersione”), validazione e certificazione dell'intera gamma di competenze formali, non formali ed informali possedute dal lavoratore/trice.

La necessità di assicurare un coordinamento tra il livello nazionale e quello locale nel rispetto delle reciproche competenze al fine di assicurare trasparenza, credibilità e fiducia nelle procedure utilizzate, dare pieno valore ai titoli acquisiti su tutto il territorio nazionale e favorire la mobilità dei lavoratori.

1.5. BUONE PRASSI REGIONALI

Nell'attesa che il processo di definizione di standard e procedure avanzi a livello nazionale, alcune regioni hanno ritenuto opportuno procedere con la sperimentazione di procedure di riconoscimento delle competenze non formali ed informali anche se limitatamente ad alcune figure professionali.

Si è scelto di riportare due esperienze che risultano di particolare interesse per la sperimentazione che verrà svolta all'interno del progetto “Oltre le competenze formali nel lavoro sociale”.

1.5.1. LA SPERIMENTAZIONE DELLA REGIONE PIEMONTE

La sperimentazione è stata realizzata con l'assistenza tecnica di Italia Lavoro all'interno della programmazione "Pari 2007" della Regione Piemonte sulla riqualificazione e l'emersione del lavoro di cura delle assistenti familiari.

Tra i suoi obiettivi quelli di:

- Favorire la costruzione di regole e meccanismi utili alla rilevazione e alla validazione delle esperienze maturate in ambiti non formali nel contesto del lavoro di cura a domicilio.
- Rendere gli strumenti individuati standardizzabili e trasferibili a target differenti.

I destinatari della sperimentazione sono state lavoratrici residenti nella Regione, disoccupate e iscritte al Centro per l'Impiego, con esperienza lavorativa d'assistenza alla persona in ambito domestico e che hanno dichiarato interesse a migliorare e a vedere riconosciuta la propria professionalità.

Il progetto ha previsto una fase di rilevazione delle competenze ed una successiva fase di formazione e a visto coinvolte 6 province della Regione: Asti, Biella, Cuneo, Torino, Verbania e Vercelli.

Nell'ambito della sperimentazione sono state somministrate 120 scheda di rilevazione delle competenze ad altrettante 120 persone inserendone in poi formazione 90.

Sono stati coinvolti 46 professionisti di cui 18 operatori del Centro per l'Impiego, 11 operatori della certificazione segnalati dalle Agenzie formative coinvolte, 17 esperti del profilo da valutare (generalmente operatori socio-assistenziali o assistenti domiciliari) provenienti dai servizi locali.

Si sono costituite 10 Commissioni territoriali anticipate da determine dirigenziali delle diverse Province.

Il processo di rilevazione e validazione delle competenze non formali:

1. realizzazione di una scheda di rilevazione delle competenze e somministrazione della scheda stessa alle lavoratrici;
2. analisi dei risultati della rilevazione delle competenze da parte di una commissione costituita a livello provincia composta dall'operatore del CPI, un operatore della certificazione a capo delle agenzie formative e un professionista esperto del profilo che si andava a certificare;
3. somministrazione da parte della commissione di successive prove, anche pratiche, per convalidare le capacità dichiarate dal lavoratore e poterlo successivamente inserire a un livello preciso del percorso formativo di riferimento o direttamente all'esame finale, in modo da rilasciare l'attestato di frequenza e certificare le competenze della persona.

In assenza di un profilo specifico standardizzato, è stato usato come riferimento il primo modulo dell'OSS (Operatore Socio Sanitario) "Elementi di assistenza familiare", di 200 ore.

1.5.2. LA SPERIMENTAZIONE DELLA REGIONE LOMBARDIA

Nell'ambito del sistema di certificazione delle competenze della Regione Lombardia, la Fondazione Politecnico di Milano -assistenza tecnica della Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro- ha definito un modello sperimentale di certificazione delle competenze acquisite dalla persona in contesti di apprendimento non formali ed informali (ad esempio lavorativi, ma non solo). Tale modello si è uniformato alle indicazioni comunitarie. La sperimentazione è stata prevista su due profili professionali presenti nel Quadro Regionale Standard¹² Professionali: il *giardiniere* e il *formatore* (la prima fase propedeutica alla messa a regime è prevista per il quarto trimestre del 2010).

Il processo di rilevazione e validazione delle competenze non formali

Il processo che, a partire dalla individuazione della/e competenza/e da certificare, conduce fino alla verifica circa il possesso della/e stessa/e, si articola in 5 differenti fasi:

- 1. Presentazione della domanda:** Presentazione da parte del soggetto interessato, presso una struttura accreditata per i Servizi per il lavoro (di seguito SPL)¹³, di una formale richiesta di certificazione di una o più competenze. Alla domanda di certificazione deve essere allegato un CV formato Europass e una scheda individuale in cui vengono elencate tutte le esperienze maturate, sia di tipo formale (corsi di formazione, titoli di studio, ecc.) sia di tipo informale (esperienze professionali, attività personali, ecc.).
- 2. Valutazione preliminare** della domanda: Prima valutazione della richiesta di certificazione in termini di coerenza fra la documentazione prodotta e la competenza/e prescelta/e effettuata dal Responsabile della Certificazione. L'esito di tale verifica viene comunicata al candidato il quale, in caso di valutazione positiva, viene convocato per illustrare/concordare i successivi passi funzionali al raggiungimento della certificazione. In caso di esito sfavorevole circa la domanda di certificazione, invece, è previsto un colloquio orientativo (tutoring e counseling orientativo) per fornire al candidato un supporto finalizzato ad una scelta più efficace e coerente con il proprio background.
- 3. Costruzione e consegna del portfolio delle evidenze:** Individuazione da parte del candidato di uno o più progetti/esperienze realizzate, nel cui ambito la competenza oggetto della certificazione è stata esercitata e sviluppata. Avvalendosi di strumen-

¹² Il QRSP rappresenta, per tutti i centri accreditati al sistema lombardo di istruzione, formazione e lavoro, il riferimento comune per la progettazione dei percorsi formativi di specializzazione, di formazione continua, permanente e per la certificazione delle competenze acquisite in ambito formale, non formale e informale.

¹³ I soggetti interessati, pubblici e privati, possono chiedere alla Regione Lombardia l'accreditamento all'erogazione dei servizi essenziali per il lavoro. L'accreditamento è condizione per l'accesso ai finanziamenti pubblici e comporta l'assunzione da parte del soggetto accreditato, nei confronti della Regione, dell'impegno a garantire i servizi essenziali di carattere generale, nonché l'attuazione delle politiche attive del lavoro.

ti appositamente predisposti descrive poi come le competenze e i relativi elementi costitutivi (abilità e conoscenze) siano state esercitate. Tale documento può essere elaborato in forma scritta oppure orale. Al documento devono essere allegate le principali evidenze che dimostrano l'effettivo esercizio delle competenze descritte. Le evidenze e la scheda di descrizione rappresentano il portfolio del candidato.

4. **Assessment:** Fase di verifica finale circa l'effettivo possesso della competenza dichiarata dal candidato. Questa fase si articola in una serie di step che hanno l'obiettivo di rispondere alla duplice esigenza di certezza ed oggettività (riducendo il più possibile l'inevitabile elemento di soggettività tipico di ogni giudizio) della verifica. In tale fase sono coinvolti sia un Assessor nominato dal SPL in qualità di esperto di contenuto, sia il Responsabile della Certificazione in qualità di esperto del procedimento e garante del corretto funzionamento dei meccanismi procedurali. Il primo step è rappresentato da una verifica di tipo formale, in capo al Responsabile della Certificazione, circa la conformità della documentazione prodotta rispetto ai requisiti di forma previsti per la raccolta delle evidenze (ad es. documenti leggibili, registrazione chiara, ecc.). Se la documentazione risulta idonea, il SPL nomina l'assessor e fissa la data dell'assessment, comunicandola al candidato. In caso contrario, richiede al candidato un'integrazione, entro un termine fissato, relativamente agli aspetti ritenuti inadeguati. Terminata la valutazione di tipo formale, si passa al vero e proprio assessment, ossia alla valutazione di merito, finalizzata a verificare il possesso da parte del candidato della competenza per cui ha richiesto la certificazione.

La fase di valutazione di merito si articola a sua volta in due sottofasi.

- a. In una prima sottofase il giudizio dell'assessor avrà ad oggetto la documentazione prodotta e raccolta nel portfolio delle evidenze. Il valutatore si avvarrà di una scheda di valutazione della documentazione.
 - b. Terminata la verifica sostanziale della documentazione prodotta, si passa alla seconda sottofase, ossia alla verifica in presenza, che potrà essere strutturata in modalità differenti (ad esempio colloquio con il candidato, prova pratica, prova scritta, test, ecc.). La scelta del tipo di assessment dipenderà dal tipo di competenza/e da certificare, ma anche dall'esito della valutazione sulla documentazione. Infatti, a fronte di possibili lacune, l'assessor potrà decidere eventuali approfondimenti con prove ad hoc. Anche nell'assessment in presenza l'assessor è tenuto ad utilizzare uno strumento attraverso il quale potrà articolare il suo giudizio in funzione di parametri oggettivi di valutazione. Nel caso in cui la certificazione abbia ad oggetto un intero profilo, tutte le competenze ad esso collegate devono risultare idonee. In caso contrario verranno certificate solo le competenze ritenute idonee, e il candidato dovrà ripetere il processo di certificazione per le altre.
5. **Rilascio della Certificazione:** Al termine dell'assessment in presenza e nel caso di valutazione positiva, l'assessor esprime al SPL il proprio giudizio favorevole al rilascio della certificazione. L'atto conclusivo del processo è quindi rappresentato dal rilascio da parte del SPL della Certificazione in forma di attestato. La certificazione

rilasciata viene anche registrata nel libretto del cittadino quale strumento destinato a raccogliere e documentare le diverse esperienze di apprendimento dei cittadini lavoratori nonché le competenze da essi comunque acquisite.

1.6. SPERIMENTAZIONI REGIONALI, INDICAZIONI METODOLOGICHE E OPERATIVE

Dall'analisi delle esperienze regionali emergono le seguenti indicazioni metodologiche.

1. Spesso le persone non sono consapevoli di possedere una competenza, un sapere o delle capacità specifiche, acquisite attraverso le diverse esperienze quotidiane, sia di lavoro che di vita. Il processo di certificazione delle competenze si configura pertanto per i lavoratori coinvolti **anche come un processo di apprendimento sulle competenze** già possedute ma non sempre espresse e consapevoli. Il processo di certificazione delle competenze può dunque essere considerato un processo che aiuta a passare dall'implicito all'esplicito, dal tacito inconsapevole al dichiarato consapevole¹⁴.
2. **La certificazione delle competenze richiede un framework o standard di riferimento delle competenze che si vogliono certificare.** La certificazione delle competenze di un candidato, infatti, si basa sul confronto tra le competenze dichiarate e dimostrate e quelle definite dallo standard. Se il confronto è positivo, ovvero esiste una conformità tra le competenze accertate e quelle di riferimento, allora il processo di certificazione va a buon fine e il candidato può ottenere la certificazione. Nel caso in cui, invece, questa corrispondenza non venga riscontrata, il candidato non risulta idoneo ad essere certificato. Il Framework, oltre ad essere indispensabile in fase di assessment finale, risulta necessario anche quando il candidato fa domanda all'Ente di certificazione per essere certificato in una data area di competenza. In questa fase

¹⁴ Cfr Deli Salini “Identificazione e convalida delle competenze acquisite in contesti non formali e informali” in “I Quaderni dell'Istituto” n° 12; ICIEF - Istituto Comunicazione Istituzionale e Formativa, Università della Svizzera italiana, Facoltà di Scienze della Comunicazione, Novembre 2006.

“D'altra parte, il continuo processo di riflessione e negoziazione all'interno di ambienti sociali e materiali è per la maggior parte praticamente invisibile alle persone implicate. Come da più parti segnalato, abbiamo a che fare con un *apprendimento tacito* (Viale e Pozzalli, 2003), in cui le varie fasi e le specificità di quanto si apprende sono parzialmente inesprese, naturalizzate, nel senso che si manifestano talmente integrate all'habitus dei soggetti da non apparire come il risultato di un processo, bensì come qualcosa che viene descritto dagli stessi come logico, naturale, intuitivo o istintivo. Avviene così che tutti noi facilmente non siamo consapevoli di possedere una competenza, un sapere o delle capacità specifiche, acquisite attraverso la partecipazione a quello che il quotidiano ci presenta. Gli studi di Pierre Vermersch (1997) hanno infatti evidenziato che il saper fare nell'azione è per buona parte una conoscenza autonoma, che contiene una parte cruciale non cosciente. Altrimenti detto, ogni azione comporta una parte implicita nella sua realizzazione, proprio per colui che la effettua. Questo elemento costituisce uno dei maggiori ostacoli quando si desidera esplorare le attività che fondano l'apprendimento esperienziale, in particolare, quando si desidera comprendere, valutare, dare statuto e trasferibilità alle competenze acquisite in contesti non formali e informali”.

preliminare, infatti, il candidato potrà selezionare dal Framework di riferimento la competenza o le competenze o il profilo professionale per cui intende chiedere la certificazione. Il primo confronto si realizza dunque nel momento in cui il candidato analizza il Framework ed individua l'insieme di competenze in cui si riconosce e su cui ritiene di poter indirizzare la certificazione¹⁵.

3. **È necessario poter garantire trasparenza e affidabilità ai percorsi ed alle metodologie di individuazione e validazione utilizzati.** In entrambe le fasi entrano infatti in gioco forti elementi di soggettività¹⁶.

- Il processo di costruzione del portfolio delle competenze risulta infatti inevitabilmente condizionato dalle capacità dei soggetti di descrivere per iscritto e oralmente le competenze possedute.
 - Il processo di valutazione è altrettanto facilmente condizionato da elementi di soggettività del valutatore e/o dalla difficoltà di costruire e definire una adeguata corrispondenza e adeguamenti tra saperi formali e saperi esperienziali.
 - Per limitare i rischi di cui sopra è pertanto necessario:
 - definire quando una competenza è certificabile. Il modello della Regione Lombardia postula che “la competenza è certificabile” quando è riconoscibile attraverso “comportamenti osservabili”. Coerentemente a ciò il modello di certificazione è imperniato sul concetto di *evidenza* inteso come “elemento documentale in grado di fornire la prova circa il possesso di una data competenza;”
 - definire per ciascuna competenza un quadro coerente di indicatori, ossia i requisiti minimi o parametri in virtù dei quali si può stabilire il possesso di una data competenza;
 - supportare adeguatamente le persone nella fase di costruzione del portfolio aiutandole ad attivare un processo di riflessione sulle proprie pratiche, che potenzi l'autonomia dei soggetti.
4. Per poter definire dei percorsi di validazione efficaci che abbiano valore legale e vengano anche socialmente riconosciuti da una parte sono necessarie, come si è visto, la definizione di un quadro legislativo preciso e coerente e una chiara definizione dei processi, delle competenze e degli strumenti, dall'altra serve **però anche un forte lavoro di concertazione** tra le diverse realtà coinvolte (istituzioni, imprese, sistema della formazione) per poter giungere alla chiarificazione delle attese, dei metodi e della terminologia tra i diversi partner coinvolti.

¹⁵ Regione Lombardia - *Il modello di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali ed informali.*

¹⁶ Cfr. Deli Salini op. cit.

1.7. SPERIMENTAZIONI REGIONALI E STRUMENTI OPERATIVI

1.7.1. GLI STRUMENTI PER L'EMERSIONE DELLE COMPETENZE: LA SCHEDA RILEVAZIONE

In questo capitolo si è ritenuto utile evidenziare alcuni strumenti che sono stati utilizzati all'interno delle sperimentazioni sopra citate.

Come meglio evidenziato nel successivo capitolo, questi strumenti serviranno quale base di partenza per la elaborazione del modello di scheda di rilevazione che verrà prodotto all'interno del progetto "Oltre le competenze formali nel lavoro sociale" e per la definizione delle diverse figure che dovranno essere coinvolte nel processo di rilevazione.

Relativamente agli strumenti di "rilevazione delle esperienze pregresse" in questa sede è importante rilevare le differenti scelte metodologiche effettuate nell'attività di "emersione delle competenze" all'interno delle due sperimentazioni esaminate.

Sperimentazione lombarda

Per fare emergere le competenze possedute l'attenzione viene posta sulla "narrazione" delle esperienze del soggetto, narrazione che viene realizzata direttamente al soggetto interessato, attraverso l'ausilio di una scheda guida parzialmente strutturata.

Punti di forza della metodologia proposta: coinvolgimento del soggetto, responsabilizzazione rispetto al percorso proposto, rischio limitato di interferenza del punto di vista dell'operatore, valorizzazione dell'autonomia del soggetto.

Punti di debolezza: la compilazione della scheda risulta inevitabilmente condizionato dalle capacità dei soggetti di descrivere per iscritto o oralmente (nel caso della video registrazione) le competenze possedute.

Punti di attenzione: poiché la scheda deve essere compilata per ogni competenza è importante che le singole competenze vengano ben definite e presentate con chiarezza al soggetto interessato.

Sperimentazione piemontese

Anche nel caso della sperimentazione piemontese l'attenzione è posta sulla narrazione delle esperienze. In questo caso però la descrizione delle esperienze viene effettuata dall'operatore che somministra all'utente una intervista molto strutturata.

Punti di forza della metodologia proposta: l'intervento dell'operatore riduce il rischio di discriminazione nei confronti dei soggetti meno dotati di abilità di scrittura ed autoriflessione.

Punti di debolezza: la metodologia proposta rischia di disincentivare l'assunzione di responsabilità del soggetto rispetto all'esperienza che si vuole valorizzare.

Punti di attenzione: l'operatore che somministra l'intervista deve essere adeguatamente formato.

SPERIMENTAZIONE REGIONE LOMBARDIA¹⁷

Scheda rilevazione da compilarsi a cura del candidato

Per ogni competenza da certificare, al candidato verrà richiesta la compilazione di una scheda, che, attraverso domande/spunti di riflessione, lo aiuterà a descrivere la propria esperienza attraverso la narrazione. Utilizzando questa pratica, ciascun soggetto potrà ricostruire la propria biografia esperienziale ed individuare, in maniera consapevole, quale documentazione/evidenza fornire a supporto. Nel caso in cui il candidato voglia ottenere il riconoscimento di una/più competenze o dell'interno profilo professionale, egli dovrà compilare tale documento per ogni competenza selezionata, coerentemente al Quadro Regionale dei Profili Professionali. In particolare, per ciascuna competenza occorrerà fornire in forma scritta o orale (utilizzando una registrazione o una video-registrazione):

Vedi scheda rilevazione da compilarsi a cura del candidato a pagina seguente.

Guida per la costruzione del portfolio delle evidenze Certificazione della competenza: _____
DIMMI COSA FAI E COME FAI
Immagina di dover trasmettere questa competenza ad una persona che la vuole acquisire. Spiegargli in che cosa consiste questa competenza _____ _____
Tu come l'hai acquisita? (corsi di formazione, autoformazione, esperienza sul campo etc.) _____ _____
Descrivi i contesti in cui li hai esercitata (progetti, processi, attività) indicando anche tempi e durata. _____ _____
Descrivi brevemente l'esperienza più significativa _____ _____
Spiega se l'hai esercitata in attività individuali o di gruppo? _____ _____
Con quale ruolo? _____ _____

¹⁷ Regione Lombardia - *Il modello di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali ed informali.*

<p>Descrivi come organizzi le attività legate all'esercizio di tale competenza (pianificazione attività, individuazione priorità etc.)</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
<p>Quali strumenti utilizzi?</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
<p>Quali sono i rischi che bisogna considerare</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
<p>Quali criticità si possono verificare e come si gestiscono</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
<p>Quali sono gli errori che si potrebbero commettere e quali accorgimenti usare per prevenirli?</p> <p>-----</p> <p>-----</p>
<p>Come si può correggere l'errore commesso?</p> <p>-----</p> <p>-----</p>

SPERIMENTAZIONE - REGIONE PIEMONTE

Scheda di rilevazione delle competenze da compilarsi a cura dell'operatore

SCHEDE RILEVAZIONE DELLE ATTIVITÀ
<p>Cognome -----</p> <p>Data -----</p>

MODALITÀ DI CONDUZIONE DELL'INTERVISTA

La rilevazione delle attività dichiarate dall'intervistato/a in merito alla professione dell'assistente domiciliare viene eseguita attraverso una modalità colloquiale.

L'operatore del CPI ha come riferimento le domande presentate in questo documento e richiede all'intervistato/a di fornire degli esempi concreti tratti dalla sua esperienza lavorativa pregressa, in modo da contestualizzare le situazioni proprie dell'assistenza familiare e soprattutto delle attività realmente svolte dal soggetto intervistato.

Si richiede, pertanto, di partire da situazioni realmente vissute e di esplicitare le attività svolte attraverso il racconto di esempi e di situazioni tipo, dando la possibilità all'intervistato/a di raccontare le esperienze.

ESPERIENZE LAVORATIVE

In questa sezione vengono riportate le informazioni relative alle condizioni sanitarie della/e persona/e assistita/e e alle relazioni intercorse con familiari e operatori socio sanitari nel corso delle esperienze lavorative pregresse e/o in essere dell'intervistato/a. Chiedere all'intervistato/a di raccontare le proprie esperienze relativamente al lavoro di cura in contesti di assistenza domiciliare attraverso l'esplicitazione delle caratteristiche distintive delle persone che ha assistito.

Indicare la risposta fornita dall'intervistato/a rispetto ad ogni voce presentata.

Condizioni sanitarie dell'assistito/a.

Nella sua esperienza lavorativa ha assistito o sta assistendo persone con una o più delle seguenti condizioni:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
Allettate			
Che necessitano dell'aiuto nell'uso dei servizi			
Che necessitano di ausili alla deambulazione			
Che necessitano di aiuto nell'assunzione di cibo			
Che necessitano di aiuto nella somministrazione di farmaci			
Incontinenti			
Che presentano disorientamento spazio temporale			
Autosufficienti			

Relazioni con familiari e operatori socio-sanitari.

Nella sua esperienza lavorativa ha intrattenuto rapporti con	SI	NO	QUALCHE VOLTA
Familiari dell'assistito/a			
Operatori dei servizi sociali e sanitari			

ATTIVITÀ SVOLTE / DICHIARATE

In questa sezione vengono indicate le Attività e le Azioni proprie del ruolo di Assistente familiare. Per ogni azioni del Profilo indicato vengono proposte alcune domande da sottoporre all'intervistato/a.

In base alle risposte fornite dall'intervistato/a l'operatore del CPI potrà indicare se l'Azione corrispondente è posseduta dal soggetto, così da riportare l'informazione sullo strumento informatico Scheda esperienze lavorative (tab Rilevazione attività).

Per ritenere posseduta un'Azione e conseguentemente selezionarla nel tab apposito, è necessario che almeno al 70% delle risposte l'intervistato/a abbia risposto affermativamente (es. all'Azione 1 deve rispondere SI ad almeno 4 domande). Per poter selezionare il check box della scheda Rilevazione Attività del tool Scheda esperienze lavorative è necessario che ad almeno 2 azioni su 3, per quanto riguarda la prima Attività (Assistere e supportare la persona nella soddisfazione dei bisogni primari igienico-sanitari), e ad almeno 4 Azioni su 6, per quanto riguarda la seconda Attività (Assistere e supportare l'utente nelle attività domestico-alberghiere e igienico sanitarie), l'intervistato/a abbia risposto SI.

Di seguito vengono proposte le domande da sottoporre all'intervistato/a.

Assistere e supportare la persona nella soddisfazione dei bisogni primari igienico-sanitari.

Azione 1 Provvedere e/o supportare la persona nella mobilitazione, nell'igiene personale, nell'espletamento delle funzioni fisiologiche.

	Nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
	Spostare la persona dal letto alla sedia e viceversa			
	Cambiare e lavare la persona a letto			
	Vestire e/o svestire l'assistito/a			
	Aiutare l'anziano/a a lavarsi			
	Aiutare nell'espletamento dei bisogni fisiologici			
	Supportare nella deambulazione (es. salire e scendere le scale, accompagnarlo/a in bagno, alzarsi e mettersi a letto...)			

Azione 2 Provvedere e/o supportare la persona nella preparazione e/o nell'assunzione dei pasti

	Nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
	Preparare i pasti			
	Cucinare piatti italiani			

<i>Aiutare la persona a mangiare / bere (es. tagliare i cibi, imboccare ...).</i>				
<i>Azione 3</i>	<i>Rileva che parametri del segni vitali, effettuare semplici interventi di primo soccorso.</i>			
	Nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
	Misurare la temperatura			
	Eseguire piccole medicazioni (es. medicare piaghe da decubito, disinfettare tagli e abrasioni...)			
<i>Assistete e supportare l'utente nelle attività domestico-alberghiere e igienico sanitarie.</i>				
<i>Azione 1</i>	<i>Curare le condizioni igieniche nel contesto abitativo e/o supportare la persona nella cura delle stesse.</i>			
	Nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
	Pulire la casa			
	Utilizzare elettrodomestici (es. aspirapolvere, lavastoviglie...)			
<i>Azione 2</i>	<i>Lavare e cambiare la biancheria nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:</i>			
	Lavare la biancheria			
	Cambiare la biancheria			
	Stirare la biancheria			
	Utilizzare la lavatrice			
<i>Azione 3</i>	<i>Prevenire incidenti domestici.</i>			
	Relativamente alla rilevazione di tale azione l'intervistatore/trice non pone domande dirette. Ma desume dalle risposte fornite se l'intervistato/a è in grado di attivare operazioni adeguate alla prevenzione di incidenti domestici (es. sposta gli ostacoli per facilitare il passaggio dell'assistito/a...)	SI	NO	QUALCHE VOLTA

<i>Azione 4</i>	Utilizzare i punti vendita in relazione a criteri di qualità ed economicità			
	Nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
	Andare a fare la spesa / commissioni			
	Accompagnare all'assistito/a a fare la spesa commissioni			
	Seguire la gestione della casa			
<i>Azione 5</i>	Utilizzare i servizi presenti sul territorio (es. posta, banca)			
	Nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
	Accompagnare la persona dal medico, alle visite specialistiche			
	Andare a prendere le forniture e gli ausili medici			
	Accompagnare la persona nell'espletamento di pratiche e commissioni diverse (es. in banca, in posta, all'anagrafe...)			
<i>Azione 6</i>	Pianificare gli acquisti			
	Nella sua esperienza lavorativa le è capitato di eseguire una o più delle seguenti attività:	SI	NO	QUALCHE VOLTA
	Verificare la scadenza dei prodotti alimentari			
	Fare la lista della spesa			

NOTE

In questa sezione l'operatore fornisce un giudizio sul livello di conoscenza della lingua italiana dell'intervistato/a su una scala a 5 punti e, inoltre, può aggiungere ulteriori annotazioni.

<i>Valutazione delle competenze linguistiche fornita dall'Operatore del CPI</i>				
Comprensione		Parlato		Scritto
Ascolto	Lettura	Interazione	Produzione orale	
<i>Autovalutazione delle competenze linguistiche</i>				
Comprensione		Parlato		Scritto

<i>Valutazione conoscenza lingua italiana parlata fornita dall'operatore del CPI</i>				
1	2	3	4	5
Scarso	Sufficiente	Discreta	Buona	Ottima
Note (es. indicazioni di ulteriori attività svolte dal soggetto inerente al contesto di riferimento, ma non ricomprese tra le azioni/attività indagate, eventualmente da inserire nel tab Mappa dello strumento informatico “Scheda delle esperienze lavorative”)				

COMPILAZIONE SCHEDA RILEVAZIONE ATTIVITÀ

Terminata la compilazione del presente modulo riportare i dati relativi alla sezione ATTIVITÀ SVOLTE DICHIARATE.

3.7.2 GLI STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE E I PROFILI COINVOLTI NEL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE

Relativamente agli strumenti per la valutazione e i profili coinvolti nel processo di certificazione si ritiene opportuno riportare quanto utilizzato dalla Regione Lombardia.

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DELLE EVIDENZE

Competenza	Evidenza 1	Evidenza 2	Evidenza 3	...	Evidenza n	Totale punteggio	Valutazione*	Note
Indicatore a	1	0			0,5	1,5		
Indicatore b		1			0	1		
Indicatore c			1			1		
...								
Indicatore n		0,5	1			0		

* Soddisfa completamente / Mediamente / Non soddisfa.

GRIGLIA DI VALUTAZIONE IN PRESENZA

	Colloquio orale				
	Comprensione del problema	Competenze metodologiche	Competenze specifiche	Padronanza linguaggio tecnico	Totale punteggio
Competenza					
Note	Inserire qui il contenuto delle domande ed eventuali annotazioni e/o considerazioni utili alla formulazione del giudizio finale				

PROFILI COINVOLTI NEL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE

La sperimentazione della Regione Lombardia ha previsto una precisa definizione dei profili degli operatori coinvolti nel processo di certificazione.

Gli operatori coinvolti

Gli uffici dei Servizi per il lavoro sono gli Enti accreditati, secondo requisiti specifici previsti dalla Regione Lombardia, per i servizi di certificazione.

Tale ente svolgerà le seguenti attività:

- Ricevimento dai candidati delle domande di certificazione.
- Attivazione del processo di certificazione.
- Gestione del processo.
- Rilascio delle certificazioni.

All'interno degli uffici dei Servizi per il lavoro accreditati, vari saranno i ruoli coinvolti nelle diverse fasi del processo di certificazione:

1. Gli Addetti all'accoglienza e informazione degli utenti.
2. Il Responsabile della certificazione.
3. Il Tutor.
4. L'Assessor.

I profili elaborati all'interno della sperimentazione lombarda serviranno da riferimento per la sperimentazione che verrà attivata all'interno del progetto "Oltre le competenze nel lavoro sociale".

Vedi seguenti schede di definizione profili sperimentazione Regione Lombardia:

Profili coinvolti nel processo di certificazione

Profilo: TUTOR

Descrizione

Il Tutor (figura facoltativa) è l'esperto/a di metodo che segue i candidati. qualora ne facciano richiesta, allo scopo di aiutarli ad acquisire consapevolezza (awareness) rispetto al proprio bagaglio esperienziale, a esplicitare la conoscenza tacita insita nelle esperienze maturate nel corso del tempo, a formalizzare il proprio know-how. Il Tutor orienta lungo il percorso supportando il candidato nella costruzione/raccolta delle evidenze. Fa riferimento ai Servizi per il Lavoro per quanto attiene l'organizzazione delle attività di sua competenza. Non è necessario che sia un esperto del contenuto oggetto della certificazione, si suggerisce tuttavia una conoscenza generale e di base del settore di riferimento. Può essere una figura interna ai Servizi per il Lavoro oppure un esperto di tutoring e counseling orientativo individuato esternamente. Il servizio di tutoring sarà un servizio aggiuntivo messo a disposizione dai Servizi per il Lavoro per coloro che ne facciano richiesta. In nessun caso potrà coincidere con la figura che svolgerà l'assessment finale.

Le attività di cui il Tutor è responsabile sono di seguito elencate:

Attività 1.1	Aiutare il candidato ad esplicitare il proprio know-how, le proprie competenze, facilitando il processo di acquisizione di consapevolezza (passaggio dal tacito all'esplicito).
Attività 1.2	Supportare il candidato nella raccolta delle evidenze.
Attività 1.3	Riorientare il candidato rispetto alle opportunità di certificazione delle competenze, coerentemente alle evidenze raccolte.

COMPETENZE RICHIESTE

COMP. 1 Gestire azioni di consulenza orientativa individuale (attraverso le tecniche del coaching e counselling).

COMP. 2 Gestire risorse informative.

Risorse	Conoscenze	Abilità
	<p>Tecniche di base del coaching e del counselling.</p> <p>Aree di competenza oggetto di certificazione (in termini generali).</p> <p>Il framework di riferimento (Quadro Regionale degli standard Professionali).</p> <p>Le fasi e l'articolazione del processo di certificazione nell'ambito del sistema regionale di certificazione delle competenze</p> <p>Le linee guida locali/nazionali/europee in tema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali / informali.</p>	<p>Utilizzare strumenti di coaching e counselling per facilitare il candidato:</p> <p>Nel passaggio dalle conoscenze tacite a quelle esplicite:</p> <p>Nella ricostruzione delle esperienze professionali maturate nel corso del tempo;</p> <p>Nell'identificazione, nella scelta, nella costruzione delle evidenze documentali.</p> <p>Utilizzare modelli di definizione delle competenze professionali per settori professionali:</p> <p>Orientare e monitorare il processo di costruzione delle evidenze:</p> <p>Interagire costruttivamente nei rapporti all'interno del sistema di certificazione della competenze:</p> <p>Interagire efficacemente con persone in situazioni professionali e di mob diverse (candidati);</p> <p>Aggiornare le proprie competenze professionali.</p>

Profilo: RESPONSABILE DELLA CERTIFICAZIONE

Descrizione

Il Responsabile della certificazione, figura interna ai Servizi per il lavoro, ha la responsabilità dell'intero processo di certificazione (dalla presentazione della domanda al rilascio della certificazione finale). Il Responsabile della Certificazione effettua una prima valutazione della richiesta di certificazione in termini di coerenza fra la documentazione

prodotta e la competenza/e prescelta/e. Nella fase di valutazione, invece, il Responsabile della certificazione, coadiuvato da uno staff di segreteria, avrà anche la responsabilità di:

- Effettuare una verifica formale del portfolio delle evidenze consegnate dai candidati, per valutarne l'adeguatezza rispetto ai format/standard predisposti. In caso contrario, richiederà ai candidati un'integrazione entro un termine fissato.
- Fissare la data dell'assessment, comunicandola al candidato.

Le attività del Responsabile della certificazione sono sinteticamente di seguito elencate:

Attività 1.1	Vaglia le domande di certificazione (die possono essere inoltrate presso i centri di certificazione o inviati via web).
Attività 1.2	Concorda il primo appuntamento informativo generale e di inquadramento del processo con il candidato.
Attività 1.3	Valuta da un punto di vista formale le evidenze.
Attività 1.4	Organizza l'assessment finale definendo tempi e procedure con l'assessor.
Attività 1.5	Si fa carico del risultato dell'assessment ai fini della certificazione.
Attività 1.6	È responsabile della fase di rilascio formale della certificazione.

COMPETENZE RICHIESTE

COMP. 1 Presidiare e coordinare l'intero processo assicurandone la fluidità della comunicazione, il rispetto delle procedure e dei tempi.
COMP. 2 Gestire le risorse informative.

<i>Risorse</i>	<i>Conoscenze</i>	<i>Abilità</i>
	<p>Le linee guida locali/nazionali/europee in tema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali / informali di apprendimento (on the job): Le fasi e l'articolazione del processo di certificazione nell'ambito del sistema regionale di certificazione delle competenze.</p> <p>I requisiti necessari richiesti per avviare il processo di certificazione.</p> <p>Il framework di riferimento (Quadro Regionale degli standard Professionali).</p>	<p>Coordinare il processo di certificazione nel rispetto delle modalità e dei tempi previsti. Relazionandosi con i soggetti che intervengono nel processo di certificazione, parlando "linguaggi" diversi.</p> <p>Valutare la completezza formale della documentazione prodotta dal candidato. La coerenza fra la domanda e l'oggetto della certificazione.</p> <p>Interagire costruttivamente nei rapporti all'interno del sistema di certificazione della competenze.</p> <p>Interagire efficacemente con il personale in situazioni professionali e di ruolo diversi (candidati).</p>

Profilo: ASSESSOR

Descrizione

Si tratta di una figura professionale la cui preparazione ed esperienza devono riguardare gli specifici campi di contenuto disciplinare e professionale per cui il candidato richiede la certificazione. Egli è un esperto riconosciuto nel settore di rispettiva competenza ed inserito nell'elenco regionale degli assessor (su indicazione delle associazioni di categoria) in base al possesso dei requisiti di cui al presente profilo, dei livelli di professionalità richiesti (pari ad almeno due livelli EQF in più rispetto a quello posseduto dal candidato), in base a formazione specifica relativa ai processi e ai metodi di valutazione. Un assessor è dunque un esperto sia di contenuto che di metodo. In particolare deve garantire una capacità di:

- Analisi delle evidenze documentali prodotte dal candidato, prima della valutazione finale.
- Costruzione della valutazione finale sulla base dell'esame delle evidenze prodotte dal candidato. L'assessor deve sapere cosa si può valutare riguardo le competenze oggetto d'esame, come le si può valutare e deve essere a conoscenza del tempo a disposizione: ossia tempi e metodi della valutazione finale.
- Gestione dell'esame.

Il compito dell'assessor consiste, in linea generale, nel valutare se il candidato è in possesso di una o più competenze per le quali ha presentato richiesta di certificazione. L'assessment delle competenze rappresenta la fase conclusiva del processo di certificazione. Essa si articola in due step:

1. analisi del portfolio delle evidenze prodotte dal candidato;
2. assessment in presenza.

L'assessor esamina e valuta le evidenze documentali prodotte dal candidato avvalendosi degli strumenti di valutazione a supporto. Le attività dell'assessor si concludono con la valutazione in presenza. Durante l'assessment in presenza, l'assessor può approfondire, se necessario, quei punti che ritiene carenti in relazione alle competenze eventualmente risultate non totalmente coperte nell'ambito della valutazione delle evidenze. Fa riferimento al Responsabile della Certificazione per quanto attiene l'organizzazione delle attività di sua competenza, al quale comunica anche il risultato dell'assessment.

Le attività di cui è responsabile l'assessor sono sinteticamente riportate nella tabella che segue:

Attività 1.1	Raccoglie le informazioni necessarie a capire il profilo del candidato.
Attività 1.2	Esamina e valuta le evidenze prodotte dal candidato avvalendosi degli strumenti di valutazione a supporto.
Attività 1.3	Effettua la valutazione in presenza avvalendosi degli strumenti di valutazione a supporto.

COMPETENZE RICHIESTE

COMP. 1 Gestire la fase di valutazione delle evidenze.		
COMP. 2 Gestire la fase dell'assessment in presenza.		
COMP. 3 Gestire risorse informative.		
<i>Risorse</i>	<i>Conoscenze</i>	<i>Abilità</i>
	Competenze oggetto di valutazione.	Capire se quelle abilità sono coperte dalle evidenze prodotte.
	Il framework di riferimento (Quadro Regionale degli standard Professionali).	Costruire la valutazione finale (colloquio orale). Gestire l'assessment finale nel rispetto dei tempi e delle procedure.
	Le principali tipologie di evidenze.	Interagire con il candidato anche attraverso la formulazione di domande volte a metterne alla prova le competenze.
	Lo specifico processo di valutazione nell'ambito del sistema regionale di certificazione delle competenze.	Comunicare con il responsabile della certificazione. ed eventualmente con il coach, coordinando la fase di assessment finale. Aggiornare le proprie competenze professionali.

1.8. ELEMENTI DI TRASFERIBILITÀ DELLE SPERIMENTAZIONI ESAMINATE

Nei punti 1.4 e 1.6 sono state evidenziate le indicazioni metodologiche ed operative che emergono dalle esperienze europee ed italiane prese in esame.

In questo capitolo a conclusione della ricerca si ritiene invece utile evidenziare come queste indicazioni andranno ad influenzare le successive scelte operative del progetto "Oltre le competenze formali nel lavoro sociale" e gli strumenti che verranno trasferiti ed opportunamente adeguati al contesto della sperimentazione.

INDICAZIONI METODOLOGICA 1

È necessario poter garantire trasparenza e affidabilità ai percorsi ed alle metodologie di individuazione e validazione utilizzati.

Nel corso della sperimentazione si procederà alla definizione di un percorso di rilevazione e validazione che terrà conto dell'esperienza lombarda, per quel che attiene alle fasi del processo e i profili degli operatori coinvolti e del modello svizzero, per quel che riguarda il livello di responsabilità delle diverse realtà coinvolte.

Nella definizione del processo di validazione verranno altresì rispettate le seguenti indica-

zioni tratte dalle Linee guide europee citate nei precedenti capitoli:

- Visibilità dell'intero processo.
- Trasmissioni di informazioni adeguate ai potenziali beneficiari e a tutti gli stakeholder.
- Privacy e riservatezza nella gestione del processo.
- Approccio individualizzato e supporto alle persone perché abbiano effettivamente accesso a tutte le prestazioni offerte per giungere alla certificazione.
- Volontarietà e autonomia nella scelta di accedere ad un percorso di certificazione delle competenze.

INDICAZIONE METODOLOGICA 2

È necessaria l'acquisizione di un framework o standard di riferimento delle competenze che si vogliono certificare.

In sede di elaborazione del modello di riferimento si procederà ad una chiara individuazione dei profili di riferimento ed alla loro declinazione in termini di competenze.

Per ciascuna competenza verrà costruito un quadro coerente di indicatori, ossia i requisiti minimi o parametri, in virtù dei quali si può stabilire il possesso di una data competenza.

INDICAZIONE METODOLOGICA 3

Le persone devono essere supportate in tutta le fasi del processo di validazione e in particolare nella fase di costruzione del portfolio delle competenze per evitare discriminazioni legate alle diverse capacità linguistiche, narrative e di auto riflessione delle persone.

Il recepimento di questa indicazione si sostanzierà:

- Nella scelta di inserire un tutor a disposizione dell'utente nella fase di costruzione del portfolio seguendo il modello della sperimentazione lombarda.
- Nella definizione di uno strumento di rilevazione che integrerà la metodologia sperimentata in Regione Lombardia con quella sperimentata in Regione Piemonte.

INDICAZIONE METODOLOGICA 4

È necessario definire criteri trasparenti e strumenti efficaci e di valutazione delle competenze presentate nel portfolio dal candidato.

In questa fase di lavoro verranno prese a riferimento le seguenti indicazioni metodologiche elaborate all'interno delle Linee Guida europee:

- Definizione di standard precisi che dovranno essere utilizzati per valutare il candidato.
- Individuazione di valutatori con competenze adeguate nell'ambito della valutazione.
- Individuazione di una gamma di metodi di valutazione (e degli standard associati) tale da poter rispondere alle esigenze di differenti situazioni di validazione. Questi metodi dovranno essere in grado di assicurare risultati affidabili.
- La definizione di strumenti/processi di valutazione gestiti da valutatori esperti non deve far dimenticare l'importanza del processo di autovalutazione delle competenze

da parte del soggetto interessato.

- Gli strumenti di valutazione non devono essere segreti. La loro struttura e le loro modalità di utilizzo devono essere ben conosciute dai candidati.

INDICAZIONE METODOLOGICA 5

Per poter definire percorsi di validazione efficaci che abbiano valore legale e vengano anche socialmente riconosciuti è necessario un forte lavoro di concertazione tra i diversi stakeholder.

Nella gestione di tutto il progetto “dalla definizione del modello, alla fase di sperimentazione” si terrà conto di questa indicazione metodologica che emerge da tutte le esperienze esaminate.

La validità e la affidabilità dei modelli individuati acquistano infatti maggior forza e valore se vengono condivisi con gli stakeholders (imprese ed altri datori di lavoro, responsabili dei servizi di istruzione e formazione, etc.) che dovranno riconoscere ed accettare gli esiti dei processi di validazione.

2. IL MODELLO

Ferdinando Azzariti¹⁸, Eliana Pellegrini¹⁹

2.1. IL MODELLO

Il modello definito dalla ricerca-progetto nasce da queste sette attività:

1. Valutazione delle attività proposte in base al confronto con la realtà delle comunità del territorio
2. Declinazione in unità di competenze da analizzare
3. Costruzione della intervista strutturata preliminare all'analisi
4. Definizione della metodologia di ponderazione delle competenze
5. Individuazione delle situazioni target sulle quali impostare la BEI.
6. Definizione del sistema di valutazione del grado di possesso delle competenze.
7. Costruzione del dossier finale sugli strumenti per la rilevazione

1. VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ PROPOSTE IN BASE AL CONFRONTO CON LA REALTÀ DELLE COMUNITÀ DEL TERRITORIO

Da interviste con importanti realtà locali sono emerse queste figure professionali:

	Coordinatore di Servizi Socio-Sanitari	Coordinatore di Servizi Socio-Assistenziali Educativi	
			Peso
Competenze di Base	<i>Conoscenze organizzative: la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno</i> <i>Conoscenza Contratto Nazionale del Lavoro</i> <i>Conoscenze Informatiche</i> <i>Conoscenze di Sicurezza</i> <i>Conoscenze di Privacy</i>	<i>Conoscenze organizzative: la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno</i> <i>Conoscenza Contratto Nazionale del Lavoro</i> <i>Conoscenze Informatiche</i> <i>Conoscenze di Sicurezza</i> <i>Conoscenze di Privacy</i>	20%

¹⁸ Consulente del progetto.

¹⁹ Ricercatrice Workopp.

Competenze Trasversali	Gestione del Gruppo Negoziazione <i>Capacità Analitica</i> <i>Capacità di Problem Solving</i> <i>Capacità di Leadership</i>	Gestione del Gruppo Negoziazione <i>Capacità Analitica</i> <i>Capacità di Problem Solving</i> <i>Capacità di Leadership</i>	30%
Competenze di Ruolo	Conoscenze di tecniche e strumenti terapeutici (mondo dei farmaci, terapie alternative e psicoterapie) Conoscenza e redazione di progetti abilitativi e riabilitativi Conoscenze economiche del Servizio Conoscenze di Capitolati e Bandi <i>Conoscenza e Gestione dell'organizzazione, con particolare attenzione alle urgenze e all'imprevisto</i>	Conoscenze di pedagogia, psicologia e sociologia Conoscenza e redazione di Progetti educativi e assistenziali Conoscenze economiche del Servizio Conoscenze di Capitolati e Bandi <i>Conoscenza e Gestione dell'organizzazione, con particolare attenzione alle urgenze e all'imprevisto</i>	50%

Nota: Le conoscenze descritte in corsivo si ritengono indispensabili (Best performance)

Gli indicatori chiave sono:

- (1) Numero di progetti gestiti
- (2) Numero di utenti gestiti

2. DECLINAZIONE IN UNITÀ DI COMPETENZE DA ANALIZZARE

SCHEDA TECNICA DI RUOLO

RUOLO: Coordinatore di Servizi Socio assistenziali educativi

Descrizione:

È responsabile della gestione di un servizio socio assistenziale educativo. Agisce in base agli obiettivi definiti dalla Direzione. Gli competono l'organizzazione specifica delle attività del Servizio, il coordinamento del gruppo di lavoro e la realizzazione dei progetti socio assistenziali educativi. Possiede elevate competenze relazionali e concorre a garantire la qualità dei progetti.

JOB DESCRIPTION

Attività / Compiti

- Pianificazione delle attività dei vari servizi (Diurno, Residenziale, Domiciliare, ecc.) in base agli obiettivi dati dalla Direzione, valutando le variabili in campo (umane, organizzative e finanziarie).
- Organizzazione dell'erogazione dei progetti in base alle risorse affidategli.
- Coordinamento del gruppo di lavoro sia in termini di operatività sia di processo che di risultato.

Responsabilità

- È responsabile della corretta gestione dell'unità organizzativa.
- È responsabile dei procedimenti, dei processi e dei risultati affidatigli dalla Direzione.

Relazioni da organigramma

- Si relaziona con la direzione.
- Coordina l'equipe di lavoro.
- Si relaziona con l'utenza complessa (utente, famiglia e associazione di rappresentanza).
- Si relazione con la committenza esterna (pubblica amministrazione e privati).

JOB PROFILE

Competenza 1: Descrizione: relazionarsi con la dirigenza e condivisione degli obiettivi	
Attività: pianificazione delle attività del servizio in base agli obiettivi dati dalla Direzione Cod. Ateco:	Risultato: raggiungimento degli obiettivi dati, nei tempi e nei parametri di costo preventivati
Conoscenze: 1.1 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale 1.2 Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)	Abilità: 1.1 Relazionarsi efficacemente con tutti i livelli aziendali 1.2 Declinare le attività nel rispetto dei valori aziendali

Competenza 2: descrizione: pianificare le attività del Servizio in base agli obiettivi concordati	
<p>Conoscenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Metodologie di redazione di progetti socio assistenziali educativi 1.2. Tecniche e Teorie di project management 1.3. Strumenti di Gestione economica del Servizio 1.4. Mercato di riferimento 1.5. Procedure e normativa per l'affidamento dei servizi (Capitolati e Bandi) 	<p>Abilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Pianificare l'erogazione dei servizi analizzando e gestendo tutte le variabili in campo (qualità, costi, tempi, risorse impiegate) 2.2. Individuazione dei bisogni dell'utenza, analisi dei competitor e pianificazione del servizio sulle esigenze della committenza 2.3 Organizzazione della partecipazione ai bandi/gara per la gestione dei servizi socio assistenziali educativi

Competenza 3: Descrizione: Organizzare l'erogazione dei servizi socio assistenziali educativi in base alle risorse	
<p>Attività: Organizzazione dell'erogazione dei servizi socio assistenziali educativi in base alle risorse affidate</p> <p>Cod. Ateco:</p>	<p>Risultato: Corretta pianificazione dell'erogazione rispettando l'equilibrio tra l'impiego delle risorse, i costi del servizio, i tempi di erogazione</p>
<p>Conoscenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Teorie e tecniche dei servizi socio assistenziali educativi 1.2 Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy 1.3 Informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione) 	<p>Abilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Pianificare l'erogazione del servizio socio assistenziale educativo 1.2 Applicare correttamente le specifiche relative alla gestione da un punto di vista normativo del Servizio (CCNL, sicurezza, Privacy) 1.3 Pianificare il monitoraggio dei costi 1.4 Pianificare il monitoraggio del rispetto degli standard di servizio

Competenza 4:**descrizione: Coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati****Attività:** Coordinamento del gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati definiti dagli obiettivi**Risultato:** Corretta erogazione dei servizi raggiungendo gli standard qualitativi di servizio, la soddisfazione degli utenti e la motivazione e fidelizzazione del gruppo di lavoro**Cod. Ateco:****Conoscenze:**

- 1.1 Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro
- 1.2 Teorie e tecniche di gestione dell'utenza
- 1.3 Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche
- 1.4 Metodi di comunicazione e relazione con la committenza esterna

Abilità:

- 1.1 Gestione del gruppo di lavoro
- 1.2 Leadership per guidare il gruppo di lavoro (motivazioni aspettative, mantenimento delle performances)
- 1.3 Problem solving per la risoluzione di problemi relativi alla gestione del Servizio
- 1.4 Mantenere gli standard di soddisfazione dell'utenza e della committenza esterna
- 1.5 Promozione del servizio

SCHEMA TECNICA DI RUOLO

RUOLO: Coordinatore di Servizi Socio-Sanitari

Descrizione:

È responsabile della gestione di un servizio socio-sanitario. Agisce in base agli obiettivi definiti dalla Direzione. Gli competono l'organizzazione specifica del servizio, il coordinamento del gruppo di lavoro e la realizzazione dei progetti socio-sanitari. Possiede elevate competenze relazionali e concorre a garantire la qualità dei progetti.

JOB DESCRIPTION

Attività / Compiti

- Pianificazione delle attività dei servizi operativo in base agli obiettivi dati dalla Direzione, valutando le variabili in campo (umane, organizzative e finanziarie);
- Organizzazione dell'erogazione dei progetti in base alle risorse affidategli;
- Coordinamento del gruppo di lavoro sia in termini di processi che di risultati;

Responsabilità

- È responsabile della corretta gestione dell'unità organizzativa
- è responsabile dei procedimenti, dei processi e dei risultati affidatigli dalla Direzione

Relazioni da organigramma:

- si relaziona con la Direzione
- coordina l'equipe di lavoro
- si relaziona con l'utenza complessa (utente, famiglia e associazione di rappresentanza)
- si relazione con la committenza esterna (Pubblica Amministrazione e privati)

JOB PROFILE

Competenza 1: Descrizione: relazionarsi con la dirigenza e condivisione degli obiettivi	
Attività: pianificazione delle attività del servizio in base agli obiettivi dati dalla Direzione Cod. Ateco:	Risultato: raggiungimento degli obiettivi dati, nei tempi e nei parametri di costo preventivati
Conoscenze: 1.1 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale 1.2 Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)	Abilità: 1.1 Relazionarsi efficacemente con tutti i livelli aziendali 1.2 Declinare le attività nel rispetto dei valori aziendali

Competenza 2: descrizione: pianificare le attività del Servizio in base agli obiettivi concordati	
Conoscenze: 1.1 Metodologie di redazione di progetti socio-sanitari 1.2 Tecniche e teorie di project management 1.3 Strumenti di Gestione economica del Servizio 1.4 Mercato di riferimento 1.5 Procedure e normativa per l'affidamento dei servizi (Capitolati e Bandi)	Abilità: 1.1 Pianificare l'erogazione dei servizi analizzando e gestendo tutte le variabili in campo (qualità, costi, tempi, risorse impiegate) 1.2 Individuazione dei bisogni dell'utenza, analisi dei competitor e pianificazione del servizio sulle esigenze della committenza 1.3 Organizzazione della partecipazione ai bandi/gara per la gestione dei servizi socio-sanitari

Competenza 3:**Descrizione: Organizzare l'erogazione dei servizi socio-sanitari in base alle risorse****Attività:** Organizzazione dell'erogazione dei servizi socio-sanitari in base alle risorse affidate**Cod. Ateco:****Risultato:** Corretta pianificazione dell'erogazione rispettando l'equilibrio tra l'impiego delle risorse, i costi del servizio, i tempi di erogazione**Conoscenze:**

- 1.1 Teorie e tecniche dei servizi abilitativi e riabilitativi
- 1.2 Teorie e metodologie sugli strumenti terapeutici
- 1.3 Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy
- 1.4 Informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione)

Abilità:

- 1.1 Pianificare l'erogazione del servizio abilitativo e riabilitativo
- 1.2 Applicare correttamente le specifiche relative alla gestione da un punto di vista normativo del Servizio (CCNL, sicurezza, Privacy)
- 1.3 Pianificare il monitoraggio dei costi
- 1.4 Pianificare il monitoraggio del rispetto degli standard di servizio

Competenza 4:**descrizione: Coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati****Attività:** Coordinamento del gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati definiti dagli obiettivi**Cod. Ateco:****Risultato:** Corretta erogazione dei servizi raggiungendo gli standard qualitativi di servizio, la soddisfazione degli utenti e la motivazione e fidelizzazione del gruppo di lavoro**Conoscenze:**

- 1.1 Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro
- 1.2 Teorie e tecniche di gestione dell'utenza
- 1.3 Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche
- 1.4 Metodi di comunicazione e relazione con la committenza esterna

Abilità:

- 1.1 Gestione del gruppo di lavoro
- 1.2 Leadership per guidare il gruppo di lavoro (motivazioni aspettative, mantenimento delle performances)
- 1.3 Problem solving per la risoluzione di problemi relativi alla gestione del Servizio
- 1.4 Mantenere gli standard di soddisfazione dell'utenza e della committenza esterno
- 1.5 Promozione del servizio

RILEVAZIONE DEL CONTESTO DI ACQUISIZIONE DELLE
COMPETENZE LEGATE AL RUOLO

Analisi modalità di acquisizione della competenza N. 1		
Conoscenze	Modalità di acquisizione (contesto formale,informale, non formale)	Descrizione:
1.1		
1.2		
1.3		
Abilità		
1.1		
1.2		
1.3		
1.4		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: -----		

Analisi modalità di acquisizione della competenza N. 2		
Conoscenze	Modalità di acquisizione (contesto formale,informale, non formale)	Descrizione:
2.1		
2.2		
2.3		
Abilità		
2.1		
2.2		
2.3		
2.4		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: -----		

Analisi modalità di acquisizione della competenza N. 3

Conoscenze	Modalità di acquisizione (contesto formale,informale, non formale)	Descrizione:
3.1		
3.2		
3.3		
Abilità		
3.1		
3.2		
3.3		
3.4		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: -----		

Analisi modalità di acquisizione della competenza N. 4

Conoscenze	Modalità di acquisizione (contesto formale,informale, non formale)	Descrizione:
4.1		
4.2		
4.3		
Abilità		
4.1		
4.2		
4.3		
4.4		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: -----		

3. INTERVISTA STRUTTURATA PRELIMINARE ALL'ANALISI

Si ipotizza il seguente iter:

Fase 1: individuazione 10 Cooperative Sociali.

Fase 2: individuazione Responsabili delle Figure Professionali individuate.

Fase 3: contatto per incontro o per colloquio telefonico definendo

- (a) obiettivi della ricerca
- (b) obiettivi dell'intervista
- (c) risultati attesi

Fase 4: Intervista presentando

- (a) il Progetto in corso in breve
- (b) la ricerca europea effettuata
- (c) il modello prerequisito in dettaglio e chiedendo nello specifico con la seguente intervista

INTERVISTA STANDARD

- 1) Da quanti anni Lei ricopre questo ruolo?
- 2) Le abbiamo presentato il modello delle competenze ecc. Qual è il suo parere in merito?
Risposte possibili: (a) non concorda (b) concorda in parte (c) concorda totalmente
- 3) Sulla base della Sua esperienza quali sono le eventuali:

Attività	Definizione
Risultati	
Competenze	
Conoscenze	
Abilità	

che si sente di aggiungere? Ci può spiegare in dettaglio e con un esempio?

- 4) Quali sono gli indicatori chiave che avete in Cooperativa per misurare l'operato della Figura indicata?
- 5) Quali sono gli indicatori chiave che avete per capire il carico di lavoro della Figura indicata?
- 6) Sintesi finale di quanto emerso e chiusura intervista.

4. DEFINIZIONE DELLA METODOLOGIA DI PONDERAZIONE DELLE COMPETENZE

Il prerequisito necessario per l'implementazione di questa fase è l'attribuzione delle aree di responsabilità per ciascuna delle posizioni direzionali indicate.

La fase di ponderazione degli ambiti della valutazione consiste nella scelta e definizione del peso di importanza da attribuire a ciascuno degli ambiti di valutazione.

La fase di ponderazione consente due livelli di elasticità:

- uniformità nell'utilizzo degli stessi ambiti per tutte le Cooperative oggetto di indagine ed elasticità nella ponderazione in funzione della loro particolarità;
- autonomia negoziata nella scelta degli ambiti nei quali individuare i parametri di riferimento per ciascuna Cooperativa esaminata.

L'elasticità e l'autonomia nella scelta degli ambiti non inficerà il principio della omogeneità nella valutazione e nel calcolo purché si assicuri che la somma dei pesi percentuali attribuiti sia uguale a 100.

La Metodologia di Ponderazione delle Competenze proposta è quella di coinvolgere almeno **10 Direttori di Cooperative Sociali che:**

- forniscano la loro valutazione in merito alle 4 Competenze Individuate e
- si procederà alla realizzazione di una media matematica di quanto espresso nella fase di sperimentazione

Esempio di Ponderazione degli ambiti della valutazione del peso percentuale di importanza

	Coordinatore di Nucleo in Comunità Socio-Sanitaria	Coordinatore di Servizio Socio-Educativo
	Peso	Peso
Competenza 1: Denominazione Descrizione: relazionarsi con la dirigenza e condivisione degli obiettivi	15%	15%
Competenza 2: Denominazione cod.NUP: Descrizione: pianificare le attività del nucleo operativo in base agli obiettivi concordati	15%	15%
Competenza 3: Denominazione cod.NUP: Descrizione: Organizzare l'erogazione dei progetti legati alla salute in base alle risorse a disposizione	30%	30%
Competenza 4: Denominazione cod.NUP: Descrizione: Coordinare il gruppo sia a livello operativo che a livello di relazioni interne per il raggiungimento degli obiettivi di risultato	40%	40%

La fissazione del peso percentuale di importanza da attribuire a ciascuno degli ambiti della valutazione è finalizzato a stabilire le priorità della Cooperativa, così da orientare la prestazione del Coordinatore. Si ottiene, inoltre, il vantaggio di limitare quelle voci che, pur se necessarie alla rilevazione, possono avere una misurazione non facilmente oggettiva.

5. INDIVIDUAZIONE DELLE SITUAZIONI TARGET SULLE QUALI IMPOSTARE LA BEHAVIORAL EVENT INTERVIEW

Si intende individuare - sulla base delle 4 Competenze evidenziate - 6 situazioni Target che spaziano dalle prime alle ultime al fine di far emergere dall'intervistato le competenze non formali e informali relativamente a tutti gli ambiti del suo lavoro quotidiano.

Situazione Target 1: Definizione di un'applicazione concreta della conoscenza del Contratto Nazionale del Lavoro.

Situazione Target 2: Definizione di un esempio di urgenza e del suo comportamento

Situazione Target 3: Definizione di un esempio di imprevisto organizzativo e del suo comportamento.

Situazione Target 4: Definizione di un esempio in cui si è comportato da leader.

Situazione Target 5: Definizione di un esempio di presa di decisione in situazione di stress.

Situazione Target 6: Definizione della Progettazione per la partecipazione ad un Bando Comunale: descrizione di un esempio pratico e del suo modo di operare.

6. DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL GRADO DI POSSEDIMENTO DELLE COMPETENZE

l'applicazione pratica della BEI scelta è la Targeted Interview, che si basa sulla strutturazione della tecnica per comporre le domande basata su:

- 1 un riferimento alla **Situazione**, cioè al contesto
- 2 un riferimento al **Task**, ovvero agli obiettivi e ai compiti previsti;
- 3 Contiene un'**Azione**;
- 4 Contiene un **Risultato**.

La presenza di tutti gli indicatori sopra descritti è definita come "sequenza S.T.A.R."

La sequenza STAR garantisce la rilevazione di un episodio comportamentale, utile al fine della rilevazione delle capacità. Il grado di possesso delle competenze è valutato dall'osservatore su una scala di 5 punti e per ogni competenza sarà strutturata una griglia di rilevazione come evidenziato nell'esempio:

SPECIFICA DA RILEVARE ALL'INTERNO DELLA COMPETENZA 3

Conoscenza 3.1. "rispettare le specifiche relative alla gestione da un p.d.v legale delle risorse, operatori e utenti (CCNL, sicurezza, Privacy)"

SCALA DI VALUTAZIONE

1	Non ha mai gestito gli aspetti legati al CCNL nell'organizzare attività
2	Ha gestito solo occasionalmente gli aspetti legati al CCNL e si è fatto supportare da un esperto (o non ha gestito efficacemente l'attività)
3	È nella media nell'uso degli elementi del CCNL
4	Ha gestito/gestisce abitualmente l'organizzazione dell'attività rispettando il CCNL, ottenendo buoni risultati
5	Ha gestito/gestisce l'organizzazione dell'attività rispettando il CCNL, è un esperto in diritto del lavoro

DOMANDA STIMOLO

"Mi racconta una situazione in cui ha dovuto organizzare l'attività del gruppo di lavoro o organizzare l'erogazione di un servizio della coop, tenendo conto delle indicazioni date dal CCNL?"

		Punteggio
SITUATION	Mi racconta nello specifico quali erano i vincoli dati dal CCNL?	
TASK	Quali erano gli obiettivi del gruppo di lavoro e/o il servizio da erogare?	
ACTION	Quindi cosa ha deciso fare?	
RESULT	Quali risultati ha ottenuto il gruppo di lavoro/ quale livello qualitativo c'è stato nell'erogazione del servizio?	

7. COSTRUZIONE DEL DOSSIER FINALE SUGLI STRUMENTI PER LA RILEVAZIONE

2.2. GUIDA AL METODO²⁰

INTRODUZIONE

Nel 2000 il Consiglio europeo di Lisbona stabilì che l'apprendimento permanente, la maggiore trasparenza dei titoli e il riconoscimento delle competenze informali e non formali sarebbero stati componenti importanti per adattare i regimi di istruzione e formazione europei alle esigenze della società della conoscenza e alle necessità di maggiori e migliori posti di lavoro.

Il riconoscimento degli esiti degli apprendimenti non formali e informali si configura oggi sia come diritto delle persone a capitalizzare e spendere le proprie competenze professionali, indipendentemente dalle modalità di acquisizione, sia come esigenza sociale di non disperdere e di utilizzare adeguatamente un patrimonio di abilità e saperi.

Il seguente documento si propone di strutturare un modello di rilevazione dell'acquisizione delle competenze della figura del "coordinatore dell'erogazione dei servizi", tipici dei contesti organizzativi Cooperativi sia in cooperative di servizi di tipo A che di tipo B.

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE CARATTERISTICHE E COMPETENZE DELLA FIGURA PROFESSIONALE OGGETTO DI ANALISI

Il primo step è volto alla rilevazione della figura professionale oggetto di osservazione. Per valutare al meglio l'ambito di acquisizione delle competenze, è stata individuata una figura professionale presente sul territorio che, grazie anche alla preziosa collaborazione di Giuseppe Turrini, membro del CTS, già in fase di progettazione del presente modello, ci ha permesso di contestualizzarlo alla realtà operativa della figura in oggetto.

La figura analizzata è quella del coordinatore dell'erogazione all'interno delle cooperative che erogano servizi. Queste realtà si caratterizzano per una serie di elementi che le rendono accomunabili e, di conseguenza, rendono simile anche la figura del coordinatore. Gli elementi di differenziazione sono invece legati alla specificità del servizio erogato e ai destinatari al quale è dedicato.

(N.B. Nelle cooperative di piccole dimensioni spesso la figura del coordinatore è svolta dal Direttore o Presidente della cooperativa stessa).

²⁰Gli autori del modello sono: Ferdinando Azzariti, Eliana Pellegrini, Marisa Gualzetti.

Elementi di similitudine contestuale delle organizzazioni nelle quali opera il Coordinatore dei servizi

Forma societaria	Cooperativa
Modalità di acquisizione della commessa di erogazione	Principalmente (ma non esclusivamente) Gara di appalto: dalla compilazione alla partecipazione
Modalità di erogazione della commessa	- Servizio principalmente (ma non esclusivamente) fuori sede. - Elementi di organizzazione “dati” dall’appalto: risorse umane, risorse economiche, target di riferimento, tempi di erogazione.

Elementi di difformità contestuale delle organizzazioni nelle quali opera il Coordinatore dei servizi

Ambito e oggetto del servizio erogato	Coop di tipo A: Socio educativo, socio assistenziale, sanitario. Coop di tipo B: attività finalizzate all’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (aderenti alla legge 68/99).
Modalità di acquisizione della commessa di erogazione	Principalmente (ma non esclusivamente) Gara di appalto: dalla compilazione alla partecipazione
Modalità di erogazione della commessa	- Servizio principalmente (ma non esclusivamente) fuori sede. - Elementi di organizzazione “dati” dall’appalto: risorse umane, risorse economiche, target di riferimento, tempi di erogazione.

È stata fatta una prima individuazione delle competenze che deve possedere il Coordinatore dei servizi “cooperativi” in base al modello Isfol delle competenze (ISFOL 1998) e oltre a quelle sono stati individuati:

- Gli indicatori sui quali ponderare l’importanza di alcune competenze/conoscenze/abilità rispetto ad altre ovvero il- Numero dei progetti gestiti e il Numero di utenti gestiti per definire la successiva ponderazione finale dei dati.
- le “Best Performance” intese come le conoscenze ritenute chiave e indispensabili per presidiare il ruolo;

di seguito la rappresentazione sintetica di quanto individuato

Coordinatore dei servizi “cooperativi”	
Competenze di Base	* <i>Conoscenze organizzative: la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno</i> * <i>Conoscenza Contratto Nazionale del Lavoro</i> Conoscenze Informatiche Conoscenze di Sicurezza Conoscenze di Privacy
Competenze Trasversali	Gestione del Gruppo Negoziazione * <i>Capacità Analitica</i> * <i>Capacità di Problem Solving</i> * <i>Capacità di Leadership</i>
Competenze di tecniche o di Ruolo	Conoscenze di pedagogia, psicologia e sociologia Conoscenza e redazione di Progetti e di Gare di appalto Conoscenze economiche del Servizio Conoscenze di Capitolati e Bandi * <i>Conoscenza e Gestione dell'organizzazione, con particolare attenzione alle urgenze e all'imprevisto</i>
* <i>Best Performance</i>	

STEP 2. INDIVIDUAZIONE DELLA FIGURA PROFESSIONALE, DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE E DEL MODELLO DI ANALISI DELLE COMPETENZE

La fase 1 è volta ad individuare la figura professionale contestualizzata all'interno dell'organizzazione specifica.

Si procede all'analisi del contesto organizzativo di riferimento valutando gli elementi di **similitudine** e di **difformità**, e successivamente si valuta quali delle figure professionali al loro interno ha le **competenze** del coordinatore dei servizi “cooperativi” sopra descritte.

La fase 2 riguarda la declinazione in termini operativi di Ruolo della figura professionale che si andrà a analizzare e valutare, ovvero:

- Descrizione del ruolo scelto nelle sue parti legate alla **posizione** (attività e responsabilità) e al **profilo** (competenze possedute per presidiare il ruolo)
- Descrizione delle **competenze** in base al modello **EQF** (2008) declinato nelle sue parti più operative per la Regione Veneto da Italia Lavoro.

A titolo esemplificativo, è di seguito declinato il ruolo del coordinatore di Servizi Socio Assistenziali educativi:

RUOLO: Coordinatore di Servizi Socio assistenziali educativi

Cod. ateco: 251309 denominazione cod. NUP

Descrizione:

È responsabile della gestione di un servizio socio assistenziale educativo. Agisce in base agli obiettivi definiti dalla Direzione. Gli competono l'organizzazione specifica delle attività del Servizio, il coordinamento del gruppo di lavoro e la realizzazione dei progetti socio assistenziali educativi. Possiede elevate competenze relazionali e concorre a garantire la qualità dei progetti.

JOB DESCRIPTION

Attività/compiti

- Relazionarsi con la Direzione e i diversi livelli dell'organizzazione e con la committenza esterna (committenza, utenza complessa, ecc).
- Pianificazione delle attività dei vari servizi (Diurno, Residenziale, Domiciliare, ecc.) in base agli obiettivi dati dalla Direzione, valutando le variabili in campo (umane, organizzative e finanziarie).
- Organizzazione dell'erogazione dei progetti in base alle risorse affidategli.
- Coordinamento del gruppo di lavoro sia in termini di operatività sia di processo che di risultato.

Responsabilità

- È responsabile della corretta gestione dell'unità organizzativa.
- È responsabile dei procedimenti, processi e risultati affidatigli dalla Direzione.

Relazioni da organigramma

- Si relaziona con la Direzione.
- Coordina l'equipe di lavoro.
- Si relaziona con l'utenza complessa (utente, famiglia e associazione di rappresentanza).
- Si relaziona con la committenza esterna (Pubblica Amministrazione e Privati).

Competenza 1 Descrizione: relazionarsi con la dirigenza e con gli interlocutori esterni per la condivisione degli obiettivi	
Attività: Relazionarsi con i diversi interlocutori sia interni che esterni	Risultato: Comunicare efficacemente con tutti gli interlocutori sia interni che esterni
Conoscenze: 1.3 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni 1.4 Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)	Abilità: 1.3 Relazionarsi efficacemente con tutti i livelli aziendali e con gli interlocutori esterni 1.4 Declinare le attività nel rispetto dei valori aziendali

Competenza 2 descrizione: pianificare le attività del Servizio in base agli obiettivi concordati	
Conoscenze: 1.6. Progettazione/redazione di progetti o servizi 1.7. Tecniche e Teorie di project management 1.8. Strumenti di Gestione economica del Servizio 1.9. Procedure e normative per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi)	Abilità: 1.1 Pianificare l'erogazione dei servizi analizzando e gestendo tutte le variabili in campo (qualità, costi, tempi, risorse impiegate) 1.2 Individuazione dei bisogni dell'utenza, analisi dei competitor e pianificazione del servizio sulle esigenze della committenza 1.3 Organizzazione della partecipazione ai bandi/gara per l'assegnazione di servizi e progetti

Competenza 3

Descrizione: Organizzare l'erogazione dei servizi in base alle risorse

Attività: Organizzazione dell'erogazione dei servizi in base alle risorse affidate

Risultato: Corretta organizzazione dell'erogazione rispettando l'equilibrio tra l'impiego delle risorse, i costi del servizio, i tempi di erogazione

Conoscenze:

- 1.4 Teorie e tecniche dei servizi di coordinamento
- 1.5 Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy
- 1.6 Conoscenze informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione)

Abilità:

- 1.5 Organizzare l'erogazione del servizio
- 1.6 Applicare correttamente le specifiche relative alla gestione da un punto di vista normativo del Servizio (CCNL, sicurezza, Privacy)
- 1.7 Monitoraggio dei costi - tempo - qualità (standard di erogazione del servizio)

Competenza 4

descrizione: Coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati

Attività: Coordinamento del gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati definiti dagli obiettivi

Risultato: Corretta erogazione dei servizi raggiungendo gli standard qualitativi di servizio, la soddisfazione degli utenti, motivando e fidelizzando il gruppo di lavoro

Conoscenze:

- 1.5 Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro
- 1.6 Teorie e tecniche di gestione dell'utenza
- 1.7 Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche
- 1.8 Metodi di comunicazione e relazione con il gruppo

Abilità:

- 1.6 Gestione del gruppo di lavoro
- 1.7 Leadership per guidare il gruppo di lavoro (motivazioni aspettative, mantenimento delle performances)
- 1.8 Problem Solving per la risoluzione di problemi relativi alla gestione del Servizio
- 1.9 Gestione dei conflitti interni al gruppo

STEP 3 L'ITER DI RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE E DEL CONTESTO DI ACQUISIZIONE

La complessità della persona nel contesto lavorativo, gli elementi che ci si prefigge di raccogliere, l'analisi che si vuole svolgere sulle competenze e la rilevazione del contesto nel quale si sono rilevate, suggeriscono un percorso e degli strumenti operativi (di seguito spiegati) che possono così riassumersi:

- A. Intervista telefonica preliminare volta a condividere gli obiettivi del percorso, raccogliere i dati anagrafici legati alla storia formativa e professionale dell'intervistato (traccia data dal "Portfolio") e condividere lo step successivo di analisi delle competenze per valutarne il possesso.
- B. Intervista semi strutturata volta ad analizzare le competenze possedute, individuare il contesto nel quale sono state acquisite, definire il peso ponderato delle competenze possedute;
- C. Somministrazione delle modalità di acquisizione delle competenze oggetto di analisi.

A. INTERVISTA SEMI STRUTTURATA PRELIMINARE

Fase 1: Contatto per incontro o per colloquio telefonico definendo

- (a) obiettivi della ricerca
- (b) obiettivi dell'intervista
- (c) risultati attesi

Fase 2: Intervista presentando

- (a) il Progetto in corso in breve
- (b) la Ricerca europea effettuata
- (c) il Modello prerequisito in dettaglio e chiedendo nello specifico con la seguente intervista

Fase 3: Intervista Standard

Approfondimento degli elementi legati:

- al ruolo
- alla valutazione in merito al modello delle competenze presentato
- ad elementi di integrazione al modello
- agli elementi di misurazione delle competenze attualmente in uso nella cooperativa
- agli elementi di indicazione del carico di lavoro delle risorse

B. INTERVISTA SEMI STRUTTURATA PER L'ANALISI DEL GRADO DI POSSESSO DELLE COMPETENZE

Per l'analisi diretta con la Risorsa Umana che presidia il ruolo di cui le competenze sono oggetto di analisi, è stato necessario, dal nostro punto di vista, trovare un metodo in grado di assicurare:

- l'osservazione dei comportamenti agiti in un contesto lavorativo e non elementi di personalità della persona che presidia il ruolo

- l'omogeneità del metodo di osservazione
- la sistematizzazione dei risultati delle diverse osservazioni

Per questo ci si è affidati a metodi di analisi tipicamente comportamentali e in particolare il metodo BEI di intervista- Behavioural Event Interview - (McClelland, D. C. 1998- Boyatzis, 1982; Spencer and Spencer, 1993). BEI Significa letteralmente “Intervista basata sui comportamenti/sui fatti” ed è stata scelta perché:

- è uno strumento che finalizza l'indagine alla ricerca delle capacità (non dei “tratti di personalità”);
- il “setting” metodologico consiste in un colloquio o intervista individuale;
- l'indagine è svolta a partire dalle informazioni dirette e consapevoli fornite dall'intervistato circa i comportamenti agiti nella sua esperienza passata (non di quelle inconse e indirette ottenute ad esempio attraverso indagini di tipo proiettivo o psicodiagnostico).

Per meglio rendere standardizzabile la BEI, viene usata come metodologia di sintesi e misurazione degli elementi individuati la Targeted Interview che si basa sulla strutturazione di una STAR (acronimo di Situation, Task, Action, Result) per strutturare e omogeneizzare la modalità di porre le domande e di raccogliere, in base ad una scala di valutazione condivisa con tutti gli intervistatori, i risultati dell'osservazione (L'assessment in azione. Esperienze aziendali di valutazione delle risorse umane, di G. C. Cocco. FrancoAngeli editore, Milano).

Per rilevare una azione comportamentale completa e misurabile le domande stimolo devono essere preventivamente strutturate per indagare:

- 5 la **S**ituazione, cioè al contesto in cui si è svolto il comportamento;
- 6 la “**T**ask”, ovvero gli obiettivi e ai compiti previsti;
- 7 l'**A**zione scelta e messa in atto;
- 8 il **R**isultato ottenuto o raggiunto.

La sequenza **STAR** garantisce la rilevazione di un episodio comportamentale in tutte le sue componenti, utile al fine della rilevazione delle capacità.

Il grado di possesso delle competenze, è valutato dall'osservatore su una scala di 5 punti e per ogni competenza sarà strutturata una griglia di rilevazione come evidenziato nell'esempio.

Come è stato evidenziato, la BEI, strutturata in Targeted Interview è la parte semi - strutturata del percorso di analisi e necessita:

- una corretta definizione preliminare che sarà poi applicata a tutti gli intervistati;
- un corretto ambito di somministrazione all'interno del percorso di analisi.

Fase 1: individuazione delle situazioni target

Situazione Target 1:	Relazionarsi con la dirigenza e con gli interlocutori esterni per la condivisione degli obiettivi
Situazione Target 2:	Pianificare le attività del Servizio in base agli obiettivi concordati
Situazione Target 3:	Organizzare l'erogazione dei servizi in base alle risorse
Situazione Target 4:	Coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati

Fase 2: declinazione in STAR delle domande target

Nella fase due, vengono declinate in sequenze di rilevazione del comportamento che agisce la competenza.

È identificata una domanda stimolo definita in base agli elementi legati a:

- Il comportamento da analizzare che agisce al competenza
- La specificità del servizio erogato dalla struttura cooperativa nel quale si opera; sono descritte le successive domande stimolo di approfondimento per completare la rilevazione della sequenza comportamentale secondo la STAR.

ANALISI DELLA COMPETENZA N:	
DOMANDA STIMOLO (centrata su una situazione riferita alla competenza oggetto di analisi calata nella realtà operativa in oggetto)	
SITUATION	Mi descrive la situazione che doveva affrontare/risolvere e le componenti tempi/risorse/costi che doveva gestire/organizzare/coordinare?
TASK	Mi descrive gli obiettivi che doveva raggiungere e in termini erano definiti (tempi, budget, risultati ecc)?
ACTION	Mi descrive le azioni/pianificazione/programmazione che ha attuato per portare avanti l'attività?
RESULT	Mi descrive quali e quanti risultati ha raggiunto e quali invece non ha raggiunto e per quali motivi?

Per valutare il grado di possesso della competenza, è utilizzata una **scala di valutazione**, che abbiamo deciso essere a 5 punti, dove 1 è sempre il punteggio inferiore attri-

buito in caso di non possesso della competenza; 5 è invece il punteggio attribuito quando la competenza è agita nella sua completezza e il risultato è di massima efficacia.

SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLA COMPETENZA	
Punteggio: 1	Non ha mai affrontato situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 2	Ha gestito solo occasionalmente (e/o non abbastanza complesse) situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 3	Ha gestito situazioni che potessero fargli agire la Competenza, anche se relativamente poco complesse e/o poco frequenti e/o con risultati poco in linea.
Punteggio: 4	Agisce abitualmente (con buoni risultati) comportamenti per affrontare situazioni (abbastanza complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi
Punteggio: 5	Agisce sempre (con ottimi risultati) comportamenti per affrontare situazioni (molto complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi.

Fase 3: Definizione della metodologia di ponderazione delle competenze

Il prerequisito necessario per l'implementazione di questa fase è l'attribuzione delle aree di responsabilità per ciascuna delle posizioni direzionali indicate.

La fase di ponderazione degli ambiti della valutazione consiste nella scelta e definizione del peso di importanza da attribuire a ciascuno degli ambiti di valutazione.

La fase di ponderazione consente due livelli di elasticità:

- uniformità nell'utilizzo degli stessi ambiti per tutte le Cooperative oggetto di indagine ed elasticità nella ponderazione in funzione della loro particolarità;
- autonomia negoziata nella scelta degli ambiti nei quali individuare i parametri di riferimento per ciascuna Cooperativa esaminata.

L'elasticità e l'autonomia nella scelta degli ambiti non inficerà il principio della omogeneità nella valutazione e nel calcolo purché si assicuri che la somma dei pesi percentuali attribuiti sia uguale a 100.

La Metodologia di Ponderazione delle Competenze proposta è quella che tiene conto delle **difficoltà** date dalle peculiarità organizzative e operative insite in ogni cooperativa

oggetto della sperimentazione. Per questo saranno coinvolti almeno **10 Direttori di Cooperative** che forniscano la loro valutazione in merito alle 4 Competenze Individuate e in base a queste indicazioni si procederà alla realizzazione di una **media matematica** di quanto espresso nella fase di sperimentazione

Esempio di ponderazione degli ambiti della valutazione del peso percentuale di importanza:

COMPETENZA	Coordinatore di Servizio Socio-Educativo
	Peso
Competenza 1: Relazionarsi con la dirigenza e con gli interlocutori esterni per la condivisione degli obiettivi	15%
Competenza 2: Pianificare le attività del servizio in base agli obiettivi concordati	15%
Competenza 3: Organizzare l'erogazione servizi in base alle risorse	30%
Competenza 4: Coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati	40%

La fissazione del peso percentuale di importanza da attribuire a ciascuno degli ambiti della valutazione è finalizzato a stabilire le priorità della Cooperativa, così da orientare la prestazione del Coordinatore. Si ottiene, inoltre, il vantaggio di limitare quelle voci che, pur se necessarie alla rilevazione, possono avere una misurazione non facilmente oggettiva.

C. RILEVAZIONE DEL CONTESTO DI ACQUISIZIONE DELLE COMPETENZE LEGATE AL RUOLO

In base alle situazioni lavorative rese oggetto della Targeted Interview per la valutazione del grado di possesso delle competenze, saranno declinate le diverse conoscenze e abilità, precompilate dall'intervistatore e somministrate via mail o on-line all'intervistato.

Analisi modalità di acquisizione della competenza N. 1		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF - CI-CN ²¹
1.1		
1.2		
1.3		
Abilità		
1.1		
1.2		
1.3		
1.4		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: -----		

2.3. MANUALE DI UTILIZZO DA PARTE DEGLI OPERATORI

Questo Manuale è composto dalle seguenti parti:

Premessa
Il processo
Individuazione dei destinatari
Rilevazione delle competenze e del contesto
Elaborazione del Portfolio
Approfondimenti allegati
ALL 1 - Come formulare le domande in un'intervista di valutazione
ALL 2 - Gli errori di valutazione
ALL 3 - Condividere il significato delle competenze in oggetto
ALL 4 - La BEI

²¹ CF: CONTESTO DI APPRENDIMENTO FORMALE - Erogato tradizionalmente da un'istituzione di istruzione o formazione, strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento e tempi o risorse per l'apprendimento) e sfociante in una certificazione.

CI: CONTESTO DI APPRENDIMENTO INFORMALE - Apprendimento risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero. Non è strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse) e di norma non sfocia in una certificazione.

CN: CONTESTO DI APPRENDIMENTO NON FORMALE - Un apprendimento che non è erogato da una istituzione d'istruzione o formazione e che non sfocia di norma in una certificazione. Esso è peraltro strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse per l'apprendimento).

PREMESSA

La presente guida raccoglie tutti gli step operativi per la rilevazione del contesto di acquisizione delle competenze informali e non formali nella figura professionale **Coordinatore della gestione dei servizi delle cooperative sociali**.

Potendo usufruire della collaborazione di diverse strutture cooperative, è stato scelto di fare oggetto di analisi un ruolo, il coordina ore dell'erogazione dei servizi, presente in ogni cooperativa di tipo A e di tipo B, che pur mantenendo le proprie caratteristiche generali, si modifica e si caratterizza a seconda del contesto lavorativo nel quale opera.

Il primo obiettivo dell'indagine è quello di contestualizzare il ruolo del coordinatore dell'erogazione dei servizi, evidenziando competenze, capacità e abilità che, rispetto al ruolo di riferimento, possono essere presenti, essere presenti solo in parte, analizzare la loro strategicità rispetto all'efficacia del ruolo.

Il secondo obiettivo, dopo aver individuato le caratteristiche del ruolo "reale" è quello di valutare il grado di possesso delle competenze da parte della risorsa che lo presidia, e infine individuare in quale contesto sono state acquisite queste competenze.

L'ultimo obiettivo è quello di creare un portfolio che rappresenti la raccolta di tutti i dati professionali delle risorse coinvolte nell'indagine e che contenga una indicazione in termini di azioni che si possono attuare a sostegno del ruolo.

Il **portfolio** sarà l'elemento di restituzione che sarà dato alla persona e, se la stessa è disponibile a condividerlo, anche alla cooperativa.

IL PROCESSO

1 Individuazione dei destinatari

- Contatto con la cooperativa: descrizione della cooperativa e delle sue peculiarità;
- Peculiarità legate al ruolo: descrizione, job description
- Job profile: quali le competenze possedute
- Ponderazione delle competenze
- Richiesta di invio cv dei lavoratori interessati

2 Rilevazione delle competenze e del contesto di acquisizione

A. Incontro di gruppo

- Presentazione del progetto agli intervistati
- Presentazione del metodo di mappatura delle competenze
- Somministrazione della intervista preliminare

B. Incontro individuale

- Somministrazione della BEI e valutazione del grado di possesso delle competenze.
- Individuazione del contesto di acquisizione delle competenze

3 Elaborazione del portfolio

- Rielaborazione dei dati raccolti
- Raccolta dei dati mancanti
- Elaborazione finale del portfolio
- Compilazione della parte di spunti di crescita e formazione.

1 INDIVIDUAZIONE DEI DESTINATARI

Cos'è

È la fase preliminare di coinvolgimento al progetto delle coop del territorio, volta a raccogliere le caratteristiche della cooperativa, le peculiarità che assume il ruolo nella realtà lavorativa e l'importanza delle competenze individuate rispetto alla realtà del ruolo.

Come avviene

Diverse ipotesi di somministrazione o un mix delle stesse:

- tramite lettera (mail) che spieghi il progetto, gli obiettivi, perché è richiesta la loro collaborazione e quali benefici potrebbero trarne da questa valutazione. Anche la raccolta dei dati avviene tramite contatti indiretti;
- attraverso un contatto telefonico che consenta di raccogliere le informazioni preliminari necessarie per la seconda fase;
- attraverso un colloquio presso la loro sede con il responsabile della struttura e le persone che saranno oggetto dell'intervista.

Chi se ne occupa

Il coordinamento di progetto.

Informazioni da raccogliere

Dati relativi all'attività della cooperativa, alle peculiarità del ruolo e se possibile il cv del lavoratore che parteciperà all'intervista.

Strumenti

Scheda 1: Raccolta dati sulla cooperativa in oggetto.

Scheda 2: Caratteristiche specifiche del ruolo (prima somministrazione. Sarà poi riproposto al lavoratore).

Scheda 3: Ponderazione delle competenze del ruolo.

Durata

5 Minuti per la scheda, almeno mezz'ora per la spiegazione del progetto e per la descrizione del ruolo che si andrà a valutare.

SCHEDA 1

RACCOLTA DATI SULLA COOPERATIVA IN OGGETTO

Cooperativa: _____	
dati relativi alla cooperativa	
Nome	
sita in	
nome del referente	
Ambito e oggetto del servizio erogato	
Coop di tipo A:	[]
Socio educativo	[]
Socio sanitario	[]
Altro (specifica)	[] _____
Coop di tipo B	_____
Descrizione del servizio	_____
Modalità di acquisizione della commessa di erogazione	
Appalto	[] %
Bando di Gara	[] %
Altro (specifica)	[] _____
Modalità di erogazione della commessa	
N. di addetti	_____
Dimensione del fatturato	[] Sotto i 500.000 Euro
	[] Tra 500.000 e 1,5 milioni di Euro
	[] Tra 1,5 e 5 milioni di Euro
	[] Oltre i 5 milioni di Euro

SCHEDA 2

(compilata con il referente aziendale)

CARATTERISTICHE SPECIFICHE DEL RUOLO

RUOLO: Coordinatore dell'erogazione di servizi.

Descrizione:

È responsabile della gestione ed erogazione di un servizio di (descrizione)

Agisce in base agli obiettivi definiti dalla Direzione che sono:

Gli competono l'organizzazione specifica delle attività del Servizio, il coordinamento del gruppo di lavoro (quantificazione in termini di numero medio) _____ e la realizzazione dei progetti specifici.

JOB DESCRIPTION

Attività/compiti

SI [] NO [] **Relazionarsi** con la direzione e i diversi livelli dell'organizzazione e con la committenza esterna (committenza, utenza complessa, ecc.)

SI [] NO [] **Pianificazione** delle attività dei vari servizi (descrizione) _____

in base agli obiettivi dati dalla Direzione, valutando le variabili umane, organizzative e finanziarie (descrizione) _____

SI [] NO [] **Organizzazione** dell'erogazione dei progetti in base alle risorse affidategli; _____

SI [] NO [] **Coordinamento** del gruppo di lavoro sia in termini di operatività sia di processo che di risultato; _____

Altro: _____

Responsabilità

- è responsabile della corretta gestione dell'unità organizzativa SI [] NO []
- è responsabile dei procedimenti, processi e risultati affidatigli dalla Direzione SI [] NO []

altro: _____

Relazioni da organigramma

si relaziona con (descrizione) _____ coordina

l'equipe di lavoro _____ si relaziona con

l'utenza complessa (descrizione) _____

si relaziona con la committenza esterna (descrizione) _____

NOTE

SCHEDA 3

(compilata con il referente aziendale)

PONDERAZIONE DELLE COMPETENZE RISPETTO AL RUOLO

COMPETENZA	Coordinatore dell'erogazione del servizio di: -----
	Peso
Competenza 1 Descrizione: relazionarsi con la dirigenza e con gli interlocutori esterni	%
Competenza 2: Descrizione: pianificare le attività del nucleo operativo in base agli obiettivi concordati	%
Competenza 3 Descrizione: organizzare l'erogazione dei servizi in base alle risorse a disposizione	%
Competenza 4 Descrizione: coordinare il gruppo sia a livello operativo che a livello di relazioni interne per il raggiungimento degli obiettivi di risultato	%

2 RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE E DEL CONTESTO DI ACQUISIZIONE

Cosa è

Un'indagine svolta con la collaborazione del lavoratore coinvolto che ha lo scopo di individuare le caratteristiche del ruolo da lui percepite, le competenze che ritiene di possedere, il grado di possesso e il contesto di acquisizione di queste competenze.

Come avviene

Attraverso un'introduzione al progetto e alla rilevazione dei dati in gruppo, sarà somministrata la scheda due, seguita dall'intervista preliminare e dall'intervista individuale di rilevazione del grado di possesso delle competenze, attraverso la BEI, e del contesto di acquisizione delle stesse.

Chi se ne occupa

Coordinatori di progetto

Valutatori

Informazioni da raccogliere

Intervista di gruppo:

dettagli sulla job description

prima impressione sul metodo

intervista individuale:

Informazioni contestualizzate all'operatività legate al ruolo, la valutazione del grado di possesso delle competenze e il contesto di acquisizione delle stesse.

Strumenti

Scheda 4: intervista preliminare

Scheda 2: caratteristiche specifiche del ruolo

Scheda 5: job profile - presidio di competenze, conoscenze e abilità

Scheda 6: BEI

Scheda 7: contesto di acquisizione di competenze, conoscenze e abilità

Durata

30 minuti parte in gruppo

Da un'ora a un'ora e trenta per l'intervista individuale.

SCHEDA 4

INTERVISTA PRELIMINARE

Nome Cognome: _____	
Ruolo: _____	
Cooperativa: _____	
Da quanti anni Lei ricopre questo ruolo?	
Da 0 a 2 anni	<input type="checkbox"/>
Da 2 a 5	<input type="checkbox"/>
Da 5 a 10 anni	<input type="checkbox"/>
Da più di dieci	<input type="checkbox"/>
Le abbiamo presentato il metodo di rilevazione delle competenze. Qual è il suo parere in merito?	
Non lo trova utile	<input type="checkbox"/>
Lo trova utile in parte	<input type="checkbox"/>
Lo trova utile	<input type="checkbox"/>
Sulla base della Sua esperienza quali sono le eventuali attività da aggiungere al ruolo di Coordinatore della gestione dei servizi per completarlo?	
Attività	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Ci può spiegare in dettaglio e con un esempio?	
_____ _____ _____ _____ _____	

SCHEDA 5

JOB PROFILE - PRESIDIO DI COMPETENZE, CONOSCENZE E ABILITÀ

Nome Cognome : _____

Ruolo: _____

Cooperativa: _____

<i>Competenza 1</i> relazionarsi con la dirigenza e con gli interlocutori esterni per la condivisione degli obiettivi PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI [] NO [] IN PARTE []	
Attività: relazionarsi con i diversi interlocutori sia interni che esterni.	Risultato: comunicare efficacemente con tutti gli interlocutori sia interni che esterni.
Conoscenze: Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni SI [] NO [] IN PARTE [] Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno) SI [] NO [] IN PARTE []	Abilità: Relazionarsi efficacemente con tutti i livelli aziendali e con gli interlocutori esterni. Declinare le attività nel rispetto dei valori aziendali.
<i>Competenza 2</i> pianificare le attività del Servizio in base agli obiettivi concordati PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI [] NO [] IN PARTE []	
Attività: pianificazione delle attività del servizio in base agli obiettivi dati dalla Direzione	Risultato: raggiungimento degli obiettivi dati, nei tempi e nei parametri di costo preventivati
Conoscenze: Progettazione/redazione di progetti o servizi SI [] NO [] IN PARTE [] Tecniche e Teorie di project management SI [] NO [] IN PARTE [] Strumenti di Gestione economica del Servizio SI [] NO [] IN PARTE [] Procedure e normative per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi) SI [] NO [] IN PARTE []	Abilità: Pianificare l'erogazione dei servizi analizzando e gestendo tutte le variabili in campo (qualità, costi, tempi, risorse impiegate). Individuazione dei bisogni dell'utenza, analisi dei competitor e pianificazione del servizio sulle esigenze della committenza. Organizzazione della partecipazione ai bandi/gara per l'assegnazione di servizi e progetti

Competenza 3

Organizzare l'erogazione dei servizi in base alle risorse

PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI [] NO [] IN PARTE []

Attività: organizzazione dell'erogazione dei servizi in base alle risorse affidate

Risultato: corretta organizzazione dell'erogazione rispettando l'equilibrio tra l'impiego delle risorse, i costi del servizio, i tempi di erogazione

Conoscenze:

Teorie e tecniche dei servizi di coordinamento

SI [] NO [] IN PARTE []

Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy

SI [] NO [] IN PARTE []

Conoscenze informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione)

SI [] NO [] IN PARTE []

Abilità:

Organizzare l'erogazione del servizio

Applicare correttamente le specifiche relative alla gestione da un punto di vista normativo del Servizio (CCNL, sicurezza, Privacy).

Monitoraggio dei costi- tempo- qualità (standard di erogazione del servizio).

Competenza 4

Coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati

PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI [] NO [] IN PARTE []

Attività: coordinamento del gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati definiti dagli obiettivi.

Risultato: corretta erogazione dei servizi raggiungendo gli standard qualitativi di servizio, la soddisfazione degli utenti, motivando e fidelizzando il gruppo di lavoro.

Conoscenze:

Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro

SI [] NO [] IN PARTE []

Teorie e tecniche di gestione dell'utenza

SI [] NO [] IN PARTE []

Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche

SI [] NO [] IN PARTE []

Metodi di comunicazione e relazione con il gruppo

SI [] NO [] IN PARTE []

Abilità:

Gestione del gruppo di lavoro.

Leadership per guidare il gruppo di lavoro (motivazioni aspettative, mantenimento delle performances).

Problem Solving per la risoluzione di problemi relativi alla gestione del Servizio

Gestione dei conflitti interni al gruppo.

SCHEDA 6

INTERVISTA BEI

NOME COGNOME INTERVISTATO _ _ _ _ _	
NOME COGNOME INTERVISTATORE _ _ _ _ _	
DATA E LUOGO DELL'INTERVISTA _ _ _ _ _	
ANALISI DELLA COMPETENZA N 1	
DOMANDA STIMOLO _	
ALTRE DOMANDE	
SITUATION	Mi descrive la situazione _ _ _ _ _
TASK	Mi descrive gli obiettivi _ _ _ _ _
ACTION	Mi descrive le azioni _ _ _ _ _
RESULT	Mi descrive quali e quanti risultati ha raggiunto _ _ _ _ _ _ _ _ _ _
RISPOSTE	
SITUATION	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _
TASK	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _
ACTION	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _
RESULT	_ _ _ _ _ _ _ _ _ _
NOTE: star completa/incompleta. _ _ _ _ _	

ANALISI DELLA COMPETENZA N 2

DOMANDA STIMOLO

ALTRE DOMANDE

SITUATION

Mi descrive la situazione _ _ _ _ _

TASK

Mi descrive gli obiettivi _ _ _ _ _

ACTION

Mi descrive le azioni _ _ _ _ _

RESULT

Mi descrive quali e quanti risultati ha raggiunto

RISPOSTE

SITUATION

TASK

ACTION

RESULT

NOTE: star completa/incompleta.

ANALISI DELLA COMPETENZA N 3

DOMANDA STIMOLO

ALTRE DOMANDE

SITUATION	Mi descrive la situazione _ _ _ _ _
TASK	Mi descrive gli obiettivi _ _ _ _ _
ACTION	Mi descrive le azioni _ _ _ _ _
RESULT	Mi descrive quali e quanti risultati ha raggiunto _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

RISPOSTE

SITUATION	----- -----
TASK	----- -----
ACTION	----- -----
RESULT	----- -----

NOTE: star completa/incompleta.

ANALISI DELLA COMPETENZA N 4

DOMANDA STIMOLO

ALTRE DOMANDE

SITUATION	Mi descrive la situazione _ _ _ _ _
------------------	-------------------------------------

TASK	Mi descrive gli obiettivi _ _ _ _ _
-------------	-------------------------------------

ACTION	Mi descrive le azioni _ _ _ _ _
---------------	---------------------------------

RESULT	Mi descrive quali e quanti risultati ha raggiunto _ _ _ _ _ -----
---------------	--

RISPOSTE

SITUATION	----- -----
------------------	----------------

TASK	----- -----
-------------	----------------

ACTION	----- -----
---------------	----------------

RESULT	----- -----
---------------	----------------

NOTE: star completa/incompleta.

Per valutare il grado di possesso della competenza, è utilizzata una **scala di valutazione** a 5 punti, dove 1 è sempre il punteggio inferiore attribuito in caso di non possesso della competenza; 5 è invece il punteggio attribuito quando la competenza è agita nella sua completezza e il risultato è di massima efficacia.

SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLA COMPETENZA	
Punteggio: 1	Non ha mai affrontato situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 2	Ha gestito solo occasionalmente (e/o non abbastanza complesse) situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 3	Ha gestito situazioni che potessero fargli agire la Competenza, anche se relativamente poco complesse e/o poco frequenti e/o con risultati poco in linea.
Punteggio: 4	Agisce abitualmente (con buoni risultati) comportamenti per affrontare situazioni (abbastanza complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi
Punteggio: 5	Agisce sempre (con ottimi risultati) comportamenti per affrontare situazioni (molto complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi.

Compilare scala di valutazione sottostante

SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLE COMPETENZE LEGATE AL RUOLO						
	PUNTEGGIO					PONDERAZIONE PESO DELLE COMPETENZA IN %
	1	2	3	4	5	
Competenza 1						---
Competenza 2						---
Competenza 3						---
Competenza 4						---
TOTALI	---					---

SCHEDA 7

CONTESTO DI ACQUISIZIONE DI COMPETENZE CONOSCENZE E ABILITÀ

Analisi modalità di acquisizione delle competenze		
Competenza N.1		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
1.1 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni		
1.2 Teorie e tecniche dell'organizz. aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)		
Abilità		
1.1 Relazionarsi efficacemente con tutti i livelli aziendali e con gli interlocutori esterni		
1.2 Declinare le attività nel rispetto dei valori aziendali		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----		

Competenza N.2		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
2.1 Progettazione/redazione di progetti o servizi		
2.2 Tecniche e Teorie di project management		
2.3 Strumenti di Gestione economica del Servizio		
2.4 Procedure e normativa per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi)		
Abilità		
2.1 Pianificare l'erogazione dei servizi analizzando e gestendo tutte le variabili in campo (qualità, costi, tempi, risorse impiegate)		
2.2 Individuazione dei bisogni dell'utenza, analisi dei competitor e pianificazione del servizio sulle esigenze della committenza		
2.3 Organizzazione della partecipazione ai bandi/gara per l'assegnazione di servizi e progetti		
<p>Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza:</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>		

Competenza N.3		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
3.1 Teorie e tecniche dei servizi di coordinamento		
3.2 Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy		
3.3 Conoscenze informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione)		
Abilità		
3.1 Organizzare l'erogazione del servizio		
3.2 Applicare correttamente le specifiche relative alla gestione da un punto di vista normativo del Servizio (CCNL, sicurezza, Privacy)		
3.3 Monitoraggio dei costi-tempo- qualità (standard di erogazione del servizio)		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----		

Competenza N.4		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
4.1 Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro		
4.2 Teorie e tecniche di gestione dell'utenza		
4.3 Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche		
4.4 Metodi di comunicazione e relazione con il gruppo		
Abilità		
4.1 Gestione del gruppo di lavoro		
4.2 Leadership per guidare il gruppo di lavoro (motivazioni aspettative, mantenimento delle performances)		
4.3 Problem Solving per la risoluzione di problemi relativi alla gestione del Servizio		
4.4 Gestione dei conflitti interni al gruppo		
Note conclusive in merito al principale contesto di acquisizione della competenza: ----- -----		

3 ELABORAZIONE DEL PORTFOLIO

Cosa è

La raccolta organica di tutti gli elementi rilevati al profilo del lavoratore intervistato e i dati relativi al ruolo agito nel contesto lavorativo quotidiano, al possesso di quali competenze in base al ruolo di riferimento, al grado di possesso delle competenze, al contesto di acquisizione delle competenze corredato di indicazioni finali in merito a quelli che potrebbero essere gli elementi del ruolo rafforzabili attraverso interventi formativi.

Come avviene

Attraverso una elaborazione dell'intervistatore successiva agli incontri di gruppo e/o individuali, completate anche attraverso un successivo contatto con l'intervistato.

Chi se ne occupa

I valutatori.

Informazioni da raccogliere

le schede compilate correttamente.

Strumenti

Scheda 8: il portfolio.

SCHEDA 8

IL PORTFOLIO

Questo libretto è costruito al fine di permettere a coloro che lo leggeranno e l'analizzeranno, di identificare le competenze che avete acquisito nella vostra esperienza professionale, in contesti informali e non formali. In assenza di una descrizione «istituzionale» del profilo professionale prescelto, per assenza di un repertorio nazionale e/o regionale delle competenze ci si atterrà alla descrizione delle competenze (abilità e conoscenze) contenute nel documento “Modello ruolo e competenze del coordinatore”.

DATI ANAGRAFICI

Nome _____ Cognome _____

Residenza (comune, indirizzo) _____

__ Cell. _____ e-mail _____

Lavoratore della coop _____ con il ruolo di _____

ATTESTAZIONE

Il/la Sottoscritto/a _____

Dichiara

Sotto la propria responsabilità la veridicità delle informazioni personali e professionali presenti nel presente libretto e consente l'utilizzo delle stesse ai sensi del D.lgs. 196.

Firma _____

1. Inserire CV completo o, in alternativa elencare le esperienze professionali e formative.
2. Inserire scheda 2: caratteristiche specifiche del ruolo compilata dall'intervistato (o dal referente della cooperativa).
3. Inserire scheda 5: job profile - presidio di competenze, conoscenze e abilità.

Compilare scala di valutazione sottostante:

SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLE COMPETENZE LEGATE AL RUOLO						
	PUNTEGGIO					PONDERAZIONE PESO DELLE COMPETENZA IN %
	1	2	3	4	5	
Competenza 1						---
Competenza 2						---
Competenza 3						---
Competenza 4						---
TOTALI	---					---

Inserire scheda 7: contesto di acquisizione di competenze conoscenze e abilità.

PORTFOLIO - AREE DI RAFFORZAMENTO DEL RUOLO

Competenza, abilità o conoscenza	Rafforzare / acquisire	Intervento formativo	Modalità formativa più efficace

ALLEGATI²²

ALL. 1 COME FORMULARE LE DOMANDE IN UN PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Le domande di un'intervista devono essere percepite dall'intervistato come “**rilevanti**”, cioè pertinenti al tema in discussione, e **coerenti** con lo scopo dichiarato dall'intervistatore. È importante per avere la massima efficacia comunicativa:

Porre una domanda per volta

Utilizzare domande aperte

Domande brevi, semplici e chiare

Non avere pregiudizi, ma chiedere

Spiegare perché si pongono le domande

Essere pazienti e disponibili

Self-control; non lasciare che l'intervistato prevarichi e gestisca lo scambio comunicativo

Utilizzare anche il silenzio

Ci sono diverse tipologie di domande

DOMANDE APERTE

DOMANDE CHIUSE

DOMANDE DA EVITARE

Le **domande aperte** lasciano maggior possibilità all'intervistato di esprimersi.

Alcuni esempi:

Mi dica qualcosa di

Potrebbe descrivere

In che modo

Le spiacerebbe illustrare

Come ha influito questo fatto sul suo comportamento?

Le **domande chiuse** presuppongono che la risposta sia espressa con un “sì” o con un “no”; impediscono una differenziazione significativa tra le diverse risposte.

Alcuni esempi:

Le è piaciuto quel lavoro?

Per quanti anni ha lavorato?

²² Le note che seguono sono tratte da “Quaderni ISPER per la Direzione del Personale” nel 1998, la cui autrice è Linda Francioli.

Si è trovato bene con i colleghi?

Quanti anni ha?

Le **domande da evitare** non rappresentano una fonte di informazione pura, poiché in qualche modo ne alterano la genuinità o “impongono” una risposta.

Le principali sono:

GUIDATE

ovvero domande che evitano la risposta indesiderata, *ad esempio*: nessun problema di salute vero?

MULTIPLE

una serie di domande diverse espresse una di seguito all'altra, ad esempio: Che cosa la sollecita a cambiare? Inoltre: ha qualche motivo di insoddisfazione? E infine: Sta considerando altre opportunità?

NON PERTINENTI

ovvero domande fatte senza un chiaro obiettivo di indagine che possono indurre nell'intervistato la sensazione che l'intervistatore non sappia con chiarezza cosa sta facendo oppure, che stia “ficcanasando” nei fatti personali dell'intervistato e delle cooperative per le quali lavorano.

ALL. 2 GLI ERRORI DELLA VALUTAZIONE

Il fattore di rischio (mai completamente eliminabile) in ogni valutazione è la soggettività del valutatore. L'utilizzo di scale di valutazione e la preparazione dell'intervista aiutano il valutatore a oggettivare quanto osservato, riducendo i seguenti rischi “tipici”:

INDULGENZA

le valutazioni tendono a collocarsi nel polo positivo della scala di valutazione

APPIATTIMENTO VALORI MEDI

formulare giudizi utilizzando solo i radi intermedi di una scala

PROIEZIONE

tendenza a confrontare le caratteristiche del candidato con le proprie e ad esprimere un giudizio positivo se esse collimano, negative se si discostano

SEVERITÀ

le valutazioni tendono a collocarsi nel polo negativo della scala di valutazione

PREGIUDIZI

valutare sulla base di idee preconcepite relative a sesso, razza, provenienza (pregiudizi)

INTUIZIONI

considerare le intuizioni o le sensazioni di impatto come determinanti per la valutazione prima di avere una conoscenza approfondita del candidato

EFFETTO ALONE

esprimere sul candidato un giudizio complessivo che può essere negativo o positivo basandosi su una sola qualità del candidato

STEREOTIPI

valutare sulla base di idee preconcepite relative a luoghi comuni (stereotipi)

cosa può aiutare l'intervistatore a ridurre gli errori di valutazione:

Fare riferimento a fatti precisi/situazioni concrete;

Considerare ogni fattore indipendente da tutti gli altri;

Non lasciarsi influenzare da sentimenti personali;

Dedicare tempo e attenzione;

Se non si possiedono informazioni su un fattore non esprimere il giudizio

ALL. 3 CONDIVISIONE DEL SIGNIFICATO DELLE COMPETENZE INDICATE

Relazione e comunicazione:

capacità di comprendere le percezioni, i bisogni e gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo, esponendo con chiarezza i fatti tenendo conto della specificità degli interlocutori adeguando lo stile (verbale e non verbale) della comunicazione.

Pianificazione:

capacità di predefinire le attività da svolgere per il raggiungimento di uno o più obiettivi gestendo le variabili: tempo, costi, qualità e risorse.

Organizzazione:

capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri in base a quanto pianificato per il raggiungimento degli obiettivi.

Coordinamento del gruppo:

capacità di coordinare più persone intente ad operare insieme sulla base degli obiettivi da raggiungere, focalizzando e gestendo i processi di comunicazione e orientando le attività verso i risultati voluti.

ALL. 4 LA "BEHAVIOURAL EVENT INTERVIEW"

INTRODUZIONE

La Behavioural Event Interview è una metodologia utilizzata in azienda nella selezione del personale e nella valutazione del potenziale di sviluppo; è di origine americana, come la

maggior parte degli approcci strumentati in questi campi. Significa letteralmente “Intervista basata sui comportamenti/sui fatti” e si basa su alcuni assunti metodologici e su una specifica strumentistica di base. La sua diffusione è ora anche europea, grazie probabilmente al fatto che si tratta di un metodo “pratico”, in grado di semplificare la complessità insita nella valutazione e “pesatura” delle capacità nelle Risorse Umane.

Come si vedrà nel corso del seguente documento, la B.E.I. non è propriamente uno strumento che sonda o valuta la personalità degli individui, non è ascrivibile a nessun metodo di carattere proiettivo o psicodiagnostico e non ha nulla a che vedere con i test psicometrici. Si tratta piuttosto di un metodo di indagine strutturato, che consente all'operatore di raccogliere e “clusterizzare” opportunamente le informazioni raccolte durante il colloquio di selezione o di valutazione, e soprattutto di attribuire correttamente queste informazioni alle dimensioni o capacità possedute realmente dall'individuo in valutazione.

1.1 I METODI NELLA SELEZIONE E NELLA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Quando in azienda si devono prendere decisioni circa le persone (tipicamente in fase di assunzione-mobilità o in occasione dei piani di successione e sviluppo), una delle grosse difficoltà consiste proprio nel reperimento delle informazioni utili a fondare una valutazione sulle capacità della persona. In sintesi, si tratta di PREVEDERE con ragionevole accuratezza se quella determinata persona in quel determinato compito o situazione utilizzerà delle CAPACITÀ in grado di assicurare RISULTATI DI SUCCESSO. In altre parole, si tratta di capire se quella persona POSSIEDE quelle capacità richieste dal nuovo compito.

Metodi di primo tipo

Un certo buon senso nei nostri campi, suggerisce che è meglio cercare persone che abbiano ricoperto ruoli simili; si sonda in altre parole il curriculum vitae, nella convinzione che, se in posizioni analoghe si ha avuto successo, allora vuol dire che lo si avrà anche nel futuro. In effetti la maggior parte dei colloqui di selezione/sviluppo non strumentati si pone l'obiettivo di esplorare le esperienze e di verificare se le condizioni al contorno del vecchio lavoro si avvicinano o meno a quelle del nuovo. Il problema principale in questi casi è costituito dal fatto che le informazioni circa l'esperienza passata sono fornite dalla persona stessa, non sono cioè di per sé fattuali, poiché sono filtrate attraverso le griglie valutative e motivazionali del candidato.

Metodi di secondo tipo

Per questo motivo alcune aziende ricorrono a strumenti di tipo più “oggettivo”, come i test sia psicodiagnostici sia psicoattitudinali. Con questi metodi, si evita di parlare dell'esperienza del candidato e si verificano direttamente le sue caratteristiche o tratti di personalità, dopo aver individuato un profilo “ideale” di personalità coerente col nuovo compito. Ma anche questi approcci presentano alcuni limiti: ad esempio, sono invasivi, suscitano cioè le difese delle persone testate; inoltre hanno un valore predittivo più am-

pio poiché i “tratti di personalità” (come l’estroversione/l’introversione, ecc.....) non sono collegati direttamente alle capacità richieste dal compito (come ad esempio la capacità di negoziare o di risolvere problemi), anche se esiste senza dubbio una forte correlazione.

La BEI è un metodo di primo tipo:

Per tutti questi motivi, i ricercatori che hanno messo a punto la BEI, hanno focalizzato la loro attenzione sui metodi di primo tipo, cercando però di “oggettivizzare” le informazioni fornite dal candidato stesso.

In sintesi:

- la BEI è uno strumento che finalizza l’indagine alla ricerca delle **CAPACITÀ** (non dei “tratti di personalità”);
- il “setting” metodologico consiste in un **COLLOQUIO** o intervista individuale, condotta da uno specialista;
- l’indagine è svolta a partire dalle **INFORMAZIONI DIRETTE E CONSAPEVOLI** fornite dal candidato circa i **COMPORTEMENTI AGITI** nella sua **ESPERIENZA PASSATA** (non di quelle inconse e indirette ottenute ad esempio attraverso indagini di tipo proiettivo o psicodiagnostico);
- il metodo mira però a contenere i possibili rischi di “manipolazione” delle informazioni volute o meno dal candidato, che potrebbe avere degli interessi a evidenziare alcuni aspetti non del tutto veritieri della sua esperienza.

Naturalmente nulla vieta di utilizzare metodi di primo e secondo tipo insieme e quindi di associare l’intervista BEI ad altri strumenti psicodiagnostici. In questi casi la rilevazione delle capacità sarà associata alla rilevazione di tratti di personalità (e più sono i punti di osservazione maggiore sarà l’affidabilità della valutazione).

È però evidente che vi sono motivi di ordine pratico, economico e culturale che giocano una parte rilevante nella decisione:

- **Motivi pratici:** La BEI è una metodologia che con una formazione appropriata può essere utilizzata da tutti, anche dai manager di linea; i metodi di secondo tipo sono invece ad uso esclusivo dei professionisti abilitati a farlo; anche l’interpretazione non è sempre così immediata.
- **Motivi economici:** La BEI non costa nulla, a parte la certificazione ufficiale che viene rilasciata solo da alcune società americane. Una volta ottenuta tale certificazione come trainer, però, è possibile formare al metodo un numero infinito di persone, con il solo onere del materiale didattico.
- **Motivi culturali:** La BEI consente di utilizzare un approccio molto “soft” (cioè l’intervista) che è molto in linea con l’approccio qualitativo che è diffuso in Italia su questi temi. L’approccio quantitativo e psicometrico dei metodi di secondo tipo è invece visto con sospetto da molti candidati e induce spesso atteggiamenti difensivi che in alcuni casi possono invalidare i risultati.

1.2 CHE COSA INDAGA LA BEI

La BEI si basa dunque sugli episodi raccontati dall'intervistato durante un colloquio. Gli episodi possono essere di successo o di insuccesso, ed è abilità dell'intervistatore far sì che emergano in modo preciso quelle informazioni che sono utili ai fini della valutazione delle capacità effettivamente possedute dalla persona. Non tutte le informazioni sono infatti utili a questo: un episodio di successo o di insuccesso può essere anche il risultato della situazione, del contesto, che forza in maniera del tutto eccezionale la persona ad adottare alcuni comportamenti. Ad esempio: un venditore che racconti un episodio in cui ha adottato comportamenti di particolare "tenacia" con un potenziale cliente inizialmente riluttante, potrebbe essere stato spinto alla tenacia dal fatto che il suo Capo lo ha messo particolarmente sotto pressione su quel determinato cliente. La tenacia sarebbe in questo caso un comportamento di adattamento/di reazione ad una situazione di stress (la pressione del Capo) e non l'esplicitazione di una capacità posseduta naturalmente.

Tutti noi infatti se ci sforziamo possiamo adottare temporaneamente quasi la totalità dei comportamenti. Ma lo sforzo non può essere protratto nel tempo se non a forti costi in termini di equilibrio personale. La BEI vuole far emergere le capacità e per far questo ricerca i comportamenti che sono il risultato più delle caratteristiche della persona che delle necessità situazionali.

La BEI persegue questo scopo attraverso:

- una investigazione accurata del contesto, degli attori, delle circostanze attraverso una serie di domande cosiddette di follow-up, che vengono fatte seguire ad una prima generale descrizione della situazione da parte del candidato;
- una ricerca mirata all'individuazione di comportamenti "FREQUENTI", che compaiono cioè in molti episodi/situazioni, e quindi un'analisi esaustiva di molti episodi; infatti, i ricercatori ci dicono che: più frequentemente quel comportamento si è verificato, più probabilmente sarà frutto di capacità possedute dall'individuo anziché della sua reazione ai vincoli situazionali.

1.3 COME LA BEI INDAGA I FATTI: GLI EPISODI COMPORTAMENTALI

Abbiamo detto che la BEI indaga i comportamenti agiti più frequentemente nel passato dal candidato, in modo da attribuirli ad una opportuna capacità da lui realmente posseduta. Va quindi alla ricerca di episodi e fatti che chiameremo "comportamentali".

Un esempio di episodio ricco di informazioni comportamentali è il seguente:

"L'anno scorso ho chiesto al mio capo di fare un corso di inglese. Nel nostro lavoro è importante saper gestire alcune telefonate che vengono dall'estero. Il mio capo mi ha detto che per quest'anno non aveva budget da destinare a questo scopo. Allora mi sono iscritta ad un corso serale pagato di tasca mia, e ho cercato di non perdere nemmeno una lezione. Nell'esame finale ho raggiunto il massimo dei voti! Adesso sono in grado di scrivere delle brevi lettere direttamente in inglese, mentre nella comunicazione telefonica ho ancora qualche problema."

Questo episodio contiene informazioni comportamentali perché:

- Contiene un riferimento alla **Situazione**, cioè al contesto (assenza di budget per un corso di inglese).
- Contiene un riferimento al **Task**, cioè agli obiettivi e ai compiti previsti (dove e perché è importante l'inglese nel lavoro dell'intervistata)
- Contiene un'**Azione** (si è iscritta ad un corso di inglese di sua iniziativa)
- Contiene un **Risultato** (ha ottenuto il massimo dei voti; sa scrivere brevi lettere, mentre nella conversazione ha ancora problemi).

La presenza di tutti questi elementi è spesso indicata come “**sequenza S.T.A.R.**”, dalle iniziali di Situazione-Task-Azione-Risultato. La sequenza STAR è l'unica a garantire il fatto che siamo in presenza di un episodio comportamentale, utile al fine della rilevazione delle capacità.

Se uno o più elementi sono mancanti, siamo in presenza di una STAR incompleta.

Esempio di STAR incompleta:

“Quando sono arrivato in questa posizione, tra anni fa, ho dovuto abituarci a delle nuove modalità di lavoro col mio capo. Lui non si fidava di me, perché non mi conosceva e mi chiedeva di vedere tutto, di metterlo al corrente di ogni mia azione. È stato piuttosto difficile per entrambi. Adesso è cambiato tutto, anche il mio approccio è diverso, e comunque lui adesso si fida e non ha più bisogno come prima di sapere ogni cosa e il mio lavoro è molto autonomo.”

Questo episodio contiene solo in parte informazioni comportamentali. In particolare:

- Contiene una *Situazione* (il momento in cui ha ricoperto la nuova posizione)
- Contiene un *Task* (abituarsi a lavorare con modalità nuove con un nuovo capo)
- **NON** contiene le/la **AZIONE** (non si dice che cosa effettivamente ha fatto per adattarsi o gestire la nuova situazione)
- Contiene un *Risultato molto vago* (il modo di lavorare è ora molto autonomo, ma non si capisce in che cosa esattamente)

Questo tipo di informazioni non consentono all'intervistatore di farsi un'idea precisa circa la capacità posseduta dall'intervistato (ad esempio: l'adattabilità). È però semplice ottenere le informazioni comportamentali mancanti: basta saper porre opportunamente le domande di follow-up.

In questo caso ad esempio le domande di follow up potrebbero essere:

- Mi può fare un esempio di situazione difficile in cui lei e il suo Capo vi siete trovati nel passato a causa del diverso bisogno di controllo?

- Come ha gestito esattamente quella situazione? Cosa è successo?
- Mi può raccontare un'attività che ora svolge con autonomia e che prima era invece controllata dal suo capo?

Un altro rischio nell'intervista è quello di imbattersi in opinioni o convincimenti dell'intervistato che nulla hanno a che fare con gli episodi di tipo comportamentale utili ai fini della rilevazione delle capacità. In questo caso non si tratta di STAR incomplete ma di "False STAR".

Molti selezionatori sono convinti che le opinioni siano importanti perché sono la base dei comportamenti. Ad esempio: sapere come il candidato si comporterebbe se improvvisamente gli venissero cambiate le priorità è un modo-secondo questi selezionatori- per sondare le sue capacità di organizzazione e il suo livello di flessibilità.

In realtà i ricercatori hanno ripetutamente dimostrato con indagini anche di tipo statistico, che le opinioni non si traducono automaticamente in comportamenti; anzi è più spesso vero il contrario. Essere convinto che è buona cosa rispettare il codice della strada non mi impedisce di passare regolarmente col giallo o di lasciare la macchina in divieto di sosta e cose del genere. Sapere quindi come il candidato reagirebbe ad un cambio di priorità non assicura nei fatti il comportamento dichiarato a parole.

Ecco perché la BEI addestra gli operatori a riconoscere le informazioni "false", quelle cioè che non attengono ai comportamenti effettivamente agiti e a fare domande che fanno emergere le informazioni "comportamentali", cioè utili ad individuare le capacità possedute.

Esempi di "false STAR":

"Generalmente comincio la mia giornata guardando con attenzione la posta e dando una priorità alle cose più urgenti; poi pianifico la mia giornata fino alla sera facendo una lista delle cose che devo fare. Mi piace pianificare, non amo improvvisare..."

"Qualche volta mi è capitato di chiedere aiuto al mio Capo, ma di solito lavoro con grande autonomia. Diciamo che lo coinvolgo per le eccezioni, per le anomalie, in modo da sapere come comportarmi; comunque al 90% decido da solo".

"Noi crediamo nel servizio al cliente e abbiamo strutturato alcuni metodi di verifica della soddisfazione della nostra offerta, come i sondaggi di gradimento o le interviste qualitative."

Anche in questo caso è possibile tramutare stimolare l'intervistato a fornire delle informazioni utili all'intervista ponendo le opportune domande di follow up. Ad esempio, nei casi riportati qui sopra, si potrebbero porre le seguenti domande:

"Può raccontarmi la sua giornata di ieri?"

"Vorrei che mi facesse un esempio di situazione in cui ha chiesto aiuto al suo Capo".

"Chi ha strutturato i metodi di monitoraggio della soddisfazione che ha citato?"

Un caso molto particolare è quello in cui è l'intervistatore stesso a porre domande che conducono inevitabilmente a delle informazioni "false", magari perché crede erroneamente che ciò sia utile ai fini dell'intervista. Questi tipi di domanda (ad esempio quelle ipotetiche o retoriche) vanno invece sempre evitate, poiché spingono il candidato ad

esprimere opinioni oppure perché contengono già in sé la risposta:

Esempi di domande ipotetiche o retoriche:

“Se lei fosse nel ruolo del responsabile Marketing, qual è la prima azione manageriale che farebbe?”.

“Quando si è accorto che i tempi del progetto stavano sforando ha chiamato prima il cliente o il suo Capo?”.

“Immagini di dover gestire un conflitto fra dei membri del suo team: che cosa farebbe?”.

1.4 STRUMENTI PER LA CONDUZIONE DEL COLLOQUIO

Fino ad ora abbiamo presentati gli “oggetti” da indagare durante l’intervista BEI. La specificità di questo metodo consiste proprio nel centrare l’attenzione su episodi di tipo comportamentale, depurando la comunicazione dell’intervistato da tutte le proiezioni soggettive, come opinioni, deduzioni, ipotesi e desideri.

Un discorso a parte merita il tema della motivazione ed in generale l’indagine delle aspirazioni personali-professionali dell’intervistato. Toccheremo questo argomento in un capitolo successivo (vedi...).

Qui di seguito cercheremo ora di mostrare alcuni degli strumenti a supporto dell’intervista BEI, in modo da fornire indicazioni anche operative al lettore.

Gli indicatori della capacità ricercata

Gli indicatori di capacità sono il modo operativo con cui specificare in modo inequivocabile la capacità che si sta cercando.

Immaginate di cercare in un candidato una capacità come l’apprendimento. Nel vostro ruolo target infatti è necessario che la persona sia costantemente in grado di aggiornare il proprio Know How. Lo scopo dell’intervista è dunque quello di definire se e in che misura il candidato possiede quella capacità.

Una capacità come l’apprendimento può essere specificata ad esempio dai seguenti indicatori:

Focus sull’apprendimento teorico

- Frequentare con successo corsi aziendali o extralavorativi.
- Leggere riviste, pubblicazioni, libri inerenti alle proprie competenze professionali
- Trasferire sul proprio lavoro metodi o tecniche provenienti da ambiti di competenze limitrofi o diversi.

Un altro set di indicatori è il seguente:

Focus sull'apprendimento pratico

- Rielaborare e imparare dai propri e dagli altrui errori.
- Trasferire prassi di lavoro dall'osservazione dei più esperti/più anziani.
- Ricercare con successo opportunità per allargare la propria esperienza in ambiti non noti.

Queste due liste mettono in luce l'utilità degli indicatori.

Poiché apprendere può voler dire una serie di cose per un ricercatore mentre può implicare tutta una serie di altre se consideriamo un venditore, è solo attraverso la specificazione di ciò che intendiamo come ottimale e desiderabile per quella capacità che possiamo impostare le opportune domande e quindi ritrovare gli opportuni episodi comportamentali durante l'intervista.

Gli indicatori in sintesi impediscono che la ricerca della capacità sia generica o vaga. Gli indicatori oltre che a riferirsi al Job target per il quale si ricerca la capacità, consentono di esplicitare tutta la "cultura organizzativa", cioè le attese organizzative rispetto al ruolo e alla persona che lo andrà a ricoprire.

Il protocollo di intervista

Dal punto di vista operativo, può essere molto utile avere a disposizione un formato che consenta di avere in un colpo d'occhio tutto ciò che serve per condurre l'intervista. Il protocollo è di fatto la base da cui partire per "pesare" successivamente all'intervista gli episodi raccontati e quindi la capacità ricercata.

Il protocollo di intervista è dunque la scheda che raccoglie in un'unica pagina:

- la definizione della capacità che si sta indagando.
- la lista degli indicatori specificata per quella capacità.
- le due o tre domande che meglio possono mettere in luce quella capacità.
- gli elementi della sequenza "STAR".

Sul protocollo vanno riportati in modo sintetico gli episodi raccontati dal candidato, secondo la sequenza STAR. Questo modo di organizzare le informazioni dell'intervistato consente di avere subito la percezione dell'utilità/completezza delle informazioni fornite e di impostare eventualmente le opportune domande di follow up. Il protocollo non è dunque solo una scheda, è anche e soprattutto un supporto a indirizzare e condurre opportunamente l'intervista secondo il metodo BEI.

Raccogliere sinteticamente le informazioni sul protocollo presuppone una certa abilità nel prendere appunti che ogni intervistatore affina nel tempo. A ciò si aggiunge il fatto che è opportuno non perdere mai del tutto il contatto diretto con l'intervistato (contatto visivo, domande o commenti di sostegno/ incoraggiamento etc.).

A titolo esemplificativo, riportiamo due pagine di un protocollo relative alla capacità “ADATTABILITÀ” e “ATTENZIONE AI DETTAGLI”.

Le definizioni, gli indicatori e le domande si riferiscono ad un ruolo di addetto marketing operativo di 2-3 anni di esperienza.

ADATTABILITÀ

Mantenere alti i propri livelli di performance anche in contesti molto diversi (interlocutori, progetti, priorità, obiettivi, circostanze organizzative....etc.)

INDICATORI:

- Modificare la relazione interpersonale in funzione dello stile dell’interlocutore
- Definire i contenuti di un progetto o di un compito a partire dalle richieste del committente
- Cambiare le priorità in funzione delle esigenze
- Adattare il proprio stile di lavoro in funzione della responsabilità e del ruolo
- Modificare una soluzione ottimale dal punto di vista tecnico per privilegiarne la fattibilità operativa

DOMANDE:

- Mi racconti di un cliente, un capo un collega con cui è stato veramente difficile lavorare. (Perché era difficile? Come ha gestito la situazione?)
- Passare dall’università al mondo del lavoro non sempre è una cosa semplice. Mi racconti del principale problema che ha affrontato durante questo passaggio.

SITUAZIONE/TASK	AZIONI	RISULTATI

ATTENZIONE AI DETTAGLI/QUALITÀ DELL’OUPUT

Mantenere costantemente nel tempo l’attenzione all’output richiesto dal compito, tenendo sotto controllo tutti gli aspetti ad esso relativi, a prescindere da quanto siano piccoli o marginali

INDICATORI:

- Definire e chiarire i dettagli richiesti dal compito
- Monitorare nel tempo i dettagli
- Stabilire procedure per raggiungere i risultati
- Produrre check list e condividerle con eventuali altri attori coinvolti

DOMANDE:

- Qualche volta siamo costretti ad occuparci di piccoli dettagli che sono più onerosi in termini di tempo ma meno gratificanti e visibili. Mi racconti un episodio in cui le sia successo.
- Mi racconti un caso in cui ha scoperto un errore che era sfuggito a molti.

SITUAZIONE/TASK	AZIONI	RISULTATI

2.4. ESEMPIO DI PORTFOLIO

Questo libretto è costruito al fine di permettere a coloro che lo leggeranno e l'analizzeranno, di identificare le competenze che avete acquisito nella vostra esperienza professionale, in contesti informali e non formali. In assenza di una descrizione «istituzionale» del profilo professionale prescelto, per assenza di un repertorio nazionale e/o regionale delle competenze ci si atterrà alla descrizione delle competenze (abilità e conoscenze) contenute nel documento “Modello ruolo e competenze del coordinatore”.

DATI ANAGRAFICI

Nome Bianca Cognome Albrizzi

Residenza Via Ponti Romani 24 Venezia

Cell. ___ 333 ___ E-mail ___ bianca@albizzi.name ___

Lavoratore della coop: _ Albrizzi srl _ con il ruolo di Coordinatrice di Asilo Nido ed Educatrice

ATTESTAZIONE

Il/la Sottoscritto/a _____

Dichiara

Sotto la propria responsabilità la veridicità delle informazioni personali e professionali presenti nel presente libretto e consente l'utilizzo delle stesse ai sensi del D.Lgs. 196/2003

Firma _____

CURRICULUM VITAE

Bianca Albrizzi

Nata a: Ravenna (RN) il 06/03/1972

Residente in: via Ponte Romani 24 Venezia

Cell: 333....

E-mail: bianca@albrizzi.name

ESPERIENZE FORMATIVE

- 2010 ad oggi - Corso triennale di **Counseling Psicosintetico** organizzato dall'Istituto internazionale XYZ.
- 2004 Diploma di **Dirigente di Comunità** conseguito presso l'Istituto tecnico per le Attività Sociali “ABC”.
- 2002 Corso per **Educatrici dei Servizi per l'Infanzia** (F.S.E.)- 550 ore organizzato dall'Istituto “KWY”.
- 1991 Diploma di **Maturità Linguistica** conseguito presso il Liceo Linguistico GWQ.
- 1981-85 Permanenza quadriennale nella città di Digione, con regolare frequenza presso il Ginnasio Statale francese.

CORSI DI FORMAZIONE

- 2011 Corso di formazione: “**La qualità e la misura della cura**”, organizzato dalla Coop Albrizzi, condotto dal dott XYZ.
- 2010 Corso di formazione: “**La cura: innovazione attraverso la ricerca- azione**”, organizzato dalla Coop Albrizzi, condotto dal dott. KHR.
- 2009 Corso di formazione: “**La cura: dalla fabbrica alla cooperazione ... i soci come elemento cardine**”, organizzato dalla Coop Albrizzi, condotto dal dott.VRC.
- 2008 Corso di formazione: “**La cura dell'appartenenza: forme, luoghi, nodi**”, organizzato dalla Coop Albrizzi, condotto dal dott. GMS.
- 2007 Corso di formazione: “**La cura: quale spazio di parola all'utenza**”, organizzato dalla Coop Albrizzi, condotto dal dott. GMS.
- 2006 Corso di formazione di tecniche, tecnologie e metodologie per l'erogazione di servizi sanitari e sociali, modulo area infanzia: “**Le declinazioni della cura al nido**”, inserito nel progetto FT.
- 2005 Corso di formazione: “**Modelli di verifica valutativa**”, organizzato dalla Coop Albrizzi, condotto dal dott. AB e dalla dott.ssa IG.
- 2004 Corso di aggiornamento: “**Andar per nidi**”, organizzato da Coop. Albrizzi condotto dalla dott.ssa CML.
- 2003 Corso di formazione: “**Addetti alla manipolazione delle sostanze alimentari**”, organizzato da BioR condotto dalla dott.ssa FB.

COMPETENZA LINGUISTICA

Francese - **ottimo** - Capacità di lettura, scrittura, espressione orale

Inglese - **buono** - Conoscenza scolastica

CONOSCENZE INFORMATICHE

Buon uso del computer, Internet, Posta elettronica. Conoscenza del sistema operativo Windows e del pacchetto Office.

ESPERIENZE PROFESSIONALI

2003 ad oggi- **Coordinatrice** ed **Educatrice** presso l'Asilo Nido di Venezia.

2002 - 2003 **Educatrice** presso il Centro Infanzia “AP” (Venezia).

2002 Stage di 190 ore- **Educatrice** dei Servizi per l'Infanzia presso Asilo Nido “G”, Aversa

1997 - 2002 Addetta all'**Organizzazione** ed al **Coordinamento dei servizi al turismo** per conto dell'agenzia Digione.

1994-1998 **Hostess** ed **interprete** per congressi e fiere presso l'agenzia “EuroDigione.

1991-1999 **Interprete** e **Traduttrice** presso Aziende Mobiliere del Pordenonese.

1991-1993 **Gestione** Bar di Pordenone.

Venezia, li 16/05/2011

Bianca Albrizzi

Autorizzo il trattamento dei miei dati personali ai sensi del D.lgs. 196 del 30 giugno 2003.

SCHEMA 2

(Compilata con l'intervistato)

CARATTERISTICHE SPECIFICHE DEL RUOLO

RUOLO: Coordinatrice di Asili Nido e Educatrice

Descrizione:

È responsabile della gestione ed erogazione dei servizi di un Asilo Nido

Agisce in base agli obiettivi definiti dalla Direzione che sono gestire la cura degli utenti, ma anche creare rete con i genitori, e gestire il benessere degli operatori

Gli competono l'organizzazione specifica delle attività del Servizio, il coordinamento del gruppo di lavoro costituito da 9 pp. e la realizzazione dei progetti specifici.

JOB DESCRIPTION

Attività/compiti

SI **NO** **Relazionarsi** con la direzione e i diversi livelli dell'organizzazione e con la committenza esterna, tra cui i familiari

SI **NO** **Pianificazione** delle attività dei vari servizi _____

in base agli obiettivi dati dalla Direzione, valutando le variabili umane, organizzative e finanziarie

SI **NO** **Organizzazione** dell'erogazione dei progetti in base alle risorse affidategli; _____

SI **NO** **Coordinamento** del gruppo di lavoro sia in termini di operatività sia di processo che di risultato; _____

Responsabilità

- è responsabile della corretta gestione dell'unità organizzativa **SI** **NO**
- è responsabile dei procedimenti, processi e risultati affidatigli dalla

Direzione **SI** **NO**

altro: _____

Relazioni da organigramma

- si relaziona con la Responsabile Area Evolutiva
- coordina l'equipe di lavoro di 6 persone, costituito da educatrici, cuoca, addetta pulizie, operatori generici
- si relaziona con l'utenza complessa: si. Servizi afferenti utenti + famiglie
- si relazione con la committenza esterna: Comune; assistenti sociali, psicologhe del territorio

NOTE

SCHEDA 5

JOB PROFILE - PRESIDIO DI COMPETENZE, CONOSCENZE E ABILITÀ

Nome Cognome : Bianca Albrizzi

Ruolo: Coordinatrice Asilo Nido e Educatrice

Cooperativa: Albrizzi srl

<i>Competenza 1</i>	
Relazionarsi con la dirigenza e con gli interlocutori esterni per la condivisione degli obiettivi	
PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI X NO IN PARTE	
Attività: relazionarsi con i diversi interlocutori sia interni che esterni.	Risultato: comunicare efficacemente con tutti gli interlocutori sia interni che esterni.
Conoscenze: Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/> Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno) SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/>	Abilità: Relazionarsi efficacemente con tutti i livelli aziendali e con gli interlocutori esterni. Declinare le attività nel rispetto dei valori aziendali.

<i>Competenza 2</i>	
Pianificare le attività del Servizio in base agli obiettivi concordati	
PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI X NO IN PARTE	
Attività: pianificazione delle attività del servizio in base agli obiettivi dati dalla Direzione.	Risultato: raggiungimento degli obiettivi dati, nei tempi e nei parametri di costo preventivati.
Conoscenze: Progettazione/redazione di progetti o servizi SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/> Tecniche e Teorie di project management SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input checked="" type="checkbox"/> Strumenti di Gestione economica del Servizio SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/> Procedure e normative per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi) SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/>	Abilità: Pianificare l'erogazione dei servizi analizzando e gestendo tutte le variabili in campo (qualità, costi, tempi, risorse impiegate). Individuazione dei bisogni dell'utenza, analisi dei competitor e pianificazione del servizio sulle esigenze della committenza. Organizzazione della partecipazione ai bandi/gara per l'assegnazione di servizi e progetti.

Competenza 3

**Organizzare l'erogazione dei servizi in base alle risorse
PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI X NO IN PARTE**

<p>Attività: organizzazione dell'erogazione dei servizi in base alle risorse affidate</p>	<p>Risultato: corretta organizzazione dell'erogazione rispettando l'equilibrio tra l'impiego delle risorse, i costi del servizio, i tempi di erogazione</p>
<p>Conoscenze: Teorie e tecniche dei servizi di coordinamento SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/> Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input checked="" type="checkbox"/> Conoscenze informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione) SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/></p>	<p>Abilità: Organizzare l'erogazione del servizio. Applicare correttamente le specifiche relative alla gestione da un punto di vista normativo del Servizio (CCNL, sicurezza, Privacy). Monitoraggio dei costi- tempo- qualità (standard di erogazione del servizio).</p>

Competenza 4

**Coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati
PRESIDIATA (POSSEDUTA/AGITA) SI X NO IN PARTE**

<p>Attività: coordinamento del gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati definiti dagli obiettivi</p>	<p>Risultato: corretta erogazione dei servizi raggiungendo gli standard qualitativi di servizio, la soddisfazione degli utenti, motivando e fidelizzando il gruppo di lavoro</p>
<p>Conoscenze: Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/> Teorie e tecniche di gestione dell'utenza SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/> Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/> Metodi di comunicazione e relazione con il gruppo SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> IN PARTE <input type="checkbox"/></p>	<p>Abilità: Gestione del gruppo di lavoro. Leadership per guidare il gruppo di lavoro (motivazioni aspettative, mantenimento delle performances) Problem Solving per la risoluzione di problemi relativi alla gestione del Servizio Gestione dei conflitti interni al gruppo</p>

SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLE COMPETENZE LEGATE AL RUOLO						
	PUNTEGGIO					PONDERAZIONE PESO DELLE COMPETENZA IN %
	1	2	3	4	5	---
Competenza 1 Relazionarsi con la dirigenza e con gli interlocutori esterni per la condivisione degli obiettivi				X		10%
Competenza 2 pianificare le attività del servizio in base agli obiettivi concordati				X		20%
Competenza 3 organizzare l'erogazione dei servizi in base alle risorse					X	30%
Competenza 4 coordinare il gruppo di lavoro per il raggiungimento dei risultati					X	40%
TOTALI	18					100%

Per valutare il grado di possesso della competenza, è utilizzata una **scala di valutazione** a 5 punti, dove 1 è sempre il punteggio inferiore attribuito in caso di non possesso della competenza; 5 è invece il punteggio attribuito quando la competenza è agita nella sua completezza e il risultato è di massima efficacia.

SCALA DI VALUTAZIONE DEL POSSEDIMENTO DELLA COMPETENZA	
Punteggio: 1	Non ha mai affrontato situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 2	Ha gestito solo occasionalmente (e/o non abbastanza complesse) situazioni che potessero fargli agire la Competenza
Punteggio: 3	Ha gestito situazioni che potessero fargli agire la Competenza, anche se relativamente poco complesse e/o poco frequenti e/o con risultati poco in linea.
Punteggio: 4	Agisce abitualmente (con buoni risultati) comportamenti per affrontare situazioni (abbastanza complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi
Punteggio: 5	Agisce sempre (con ottimi risultati) comportamenti per affrontare situazioni (molto complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi

SCHEDA 7

CONTESTO DI ACQUISIZIONE DI COMPETENZE CONOSCENZE E ABILITÀ

Analisi modalità di acquisizione delle competenze		
Competenza N.1		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
1.1 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni	Esperienza di Lavoro	CI
1.2 Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)	Esperienza di Lavoro	CI
Abilità		
1.1 Relazionarsi efficacemente con tutti i livelli aziendali e con gli interlocutori esterni	Esperienza di Lavoro	CI
1.2 Declinare le attività nel rispetto dei valori aziendali	Esperienza di Lavoro, Università	CI-CF

Competenza N.2		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
2.1 Progettazione/redazione di progetti o servizi	Università e Esperienza di lavoro	CF- CI
2.2 Tecniche e Teorie di project management	Esperienza di Lavoro	CI
2.3 Strumenti di Gestione economica del Servizio	Esperienza di Lavoro	CI
2.4 Procedure e normativa per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi)	Esperienza di Lavoro	CI
Abilità		
2.1 Pianificare l'erogazione dei servizi analizzando e gestendo tutte le variabili in campo (qualità, costi, tempi, risorse impiegate)	Corsi di Formazione Interni ed Esperienza di Lavoro	CN-CI
2.2 Individuazione dei bisogni dell'utenza, analisi dei competitor e pianificazione del servizio sulle esigenze della committenza	Università, Corsi di Formazione Interne ed Esperienza di Lavoro	CF-CN-CI
2.3 Organizzazione della partecipazione ai bandi/gara per l'assegnazione di servizi e progetti	Esperienza di Lavoro	CI

Competenza N.3		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
3.1 Teorie e tecniche dei servizi di coordinamento	Esperienza di Lavoro e corsi di formazione interni e supervisione	CI-CN
3.2 Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy	Esperienza di lavoro e corsi di formazione interni	CI-CN
3.3 Conoscenze informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione)	Autodidatta ed Esperienza di Lavoro	CI
Abilità		
3.1 Organizzare l'erogazione del servizio	Esperienza di Lavoro	CI
3.2 Applicare correttamente le specifiche relative alla gestione da un punto di vista normativo del Servizio (CCNL, sicurezza, Privacy)	Esperienza di Lavoro e corsi di formazione	CI-CN
3.3 Monitoraggio dei costi-tempo- qualità (standard di erogazione del servizio)	Esperienza di Lavoro e Corsi di Formazione Interni	CI-CN

Competenza N.4		
Conoscenze	Descrizione del contesto di acquisizione della competenza:	Modalità di acquisizione CF-CI-CN
4.1 Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro	Esperienza di Lavoro e formazione interna	CI- CN
4.2 Teorie e tecniche di gestione dell'utenza	Università ed esperienze di lavoro e corsi di formazione interni	CF-CI-CN
4.3 Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche	Esperienze di lavoro e supervisione interna	CI- CN
4.4 Metodi di comunicazione e relazione con il gruppo	Corsi di formazione interne ed esperienze di lavoro	CN-CI
Abilità		
4.1 Gestione del gruppo di lavoro	Esperienze di Lavoro	CI
4.2 Leadership per guidare il gruppo di lavoro (motivazioni aspettative, mantenimento delle performances)	Formazione, Esperienze di Lavoro e autodidatta	CN-CI
4.3 Problem Solving per la risoluzione di problemi relativi alla gestione del Servizio	Esperienze di Lavoro	CI
4.4 Gestione dei conflitti interni al gruppo	Supervisione interna, formazione ed Esperienze di Lavoro	CN-CI

CF: CONTESTO DI APPRENDIMENTO FORMALE- Erogato tradizionalmente da un'istituzione di istruzione o formazione, strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento e tempi o risorse per l'apprendimento) e sfociante in una certificazione.

CI: CONTESTO DI APPRENDIMENTO INFORMALE- Apprendimento risultante dalle attività

della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero. Non è strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse) e di norma non sfocia in una certificazione.

CN: CONTESTO DI APPRENDIMENTO NON FORMALE- Un apprendimento che non è erogato da una istituzione d'istruzione o formazione e che non sfocia di norma in una certificazione. Esso è peraltro strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse per l'apprendimento).

PORTFOLIO - AREE DI RAFFORZAMENTO DEL RUOLO

Competenza, abilità o conoscenza	Rafforzare/ acquisire	Intervento formativo	Modalità formativa più efficace
Gestione del gruppo di lavoro	Rafforzare	Pluriennale	Corsi di formazione, coaching, testi
Organizzazione di cooperativa	Rafforzare	Pluriennale	Corsi interaziendali, coaching, testi aziendali

3. LE ESPERIENZE

Fabrizio Collauto²³

3.1. IL COLLOQUIO INTERVISTA

Nell'ambito della ricerca-progetto "Oltre le competenze formali nel lavoro sociale" Dgr. 1758/2009 la metodologia utilizzata per la rilevazione e valutazione delle competenze è stata la Behavioural Event Interview (BEI). Come precedentemente illustrato si tratta di una metodologia di origine americana utilizzata in azienda nella selezione del personale e nella valutazione del potenziale e che si basa su alcuni assunti metodologici e su una specifica "strumentistica" di base.

Si è reso pertanto necessario procedere alla formazione di tutti i destinatari diretti/ricercatori sul corretto utilizzo di tale metodologia ma più in generale sui presupposti teorici e metodologici riguardanti l'impiego del colloquio/intervista in contesti lavorativi ed organizzativi. Innanzitutto bisogna evidenziare che esistono diversi tipi di colloquio/intervista, e non solo in ambito organizzativo, caratterizzati da una serie di criteri diversi a cui è possibile ricondurre le differenziazioni applicative ed attraverso i quali illustrare le diverse tecniche di conduzione di un'intervista.

Anche nell'area delle applicazioni organizzative del colloquio/intervista non si sfugge a una forte diversificazione di base delle caratteristiche costituenti sia la tecnica che gli stessi stili di rapporto interpersonale.

In generale i parametri di riferimento per la differenziazione dei colloqui/intervista sono i seguenti:

1. L'obiettivo
2. Numero di utenti gestiti
3. L'intervistato
4. La struttura
5. Il clima emotivo

3.1.1. L'OBIETTIVO

Questo parametro è il più importante soprattutto quando il colloquio intervista viene utilizzato in ambito organizzativo. Un primo scopo può essere quello di ottenere una "fotografia" generale e completa della persona, di sondare ogni singolo aspetto dell'intervistato al fine di ottenerne un quadro il più possibile ricco, dettagliato ed unitario (in psicologia del lavoro viene definito colloquio intervista di diagnosi psicologica). Gli scopi di un colloquio intervista possono però essere molteplici (dalla discussione di un questionario sino all'intervista di preselezione) e quindi per poter definire gli obiettivi di un colloquio intervista bisogna

²³ Isfid Prisma, ricercatore.

considerare due aspetti fondamentali: un obiettivo può spaziare da una massima genericità, approfondimento e completezza a una massima particolarità (la cosiddetta *focused interview*) e da una forte complessità e difficoltà di lettura ad un'estrema semplicità. Non bisogna inoltre dimenticare che esiste un'altra variabile che si collega sempre al tipo di obiettivo del colloquio intervista ovvero la variabile temporale cioè il tempo richiesto per effettuare il colloquio intervista (comprendendo anche il tempo necessario alla preparazione dell'intervista ed il tempo richiesto per l'elaborazione del report).

3.1.2. L'INTERVISTATORE

Esistono tipologie molto diverse di intervistatori ma è possibile cercare di individuarne alcune più ricorrenti attraverso l'analisi dei profili professionali. Innanzitutto bisogna ricordare che l'obiettivo di un colloquio intervista è indissolubilmente legato alla professionalità dell'intervistatore per cui ogni colloquio richiede necessariamente una competenza e una sapienza differenziata, la padronanza di tecniche specifiche e la conoscenza di modelli o teorie di riferimento. È pertanto necessario che l'intervistatore sia in possesso di una professionalità specifica (soprattutto per le interviste in ambito organizzativo), non improvvisata e che abbia ben presente l'obiettivo ultimo del colloquio (selezione, rilevazione delle competenze, progressione di carriera etc. etc.).

Le principali caratteristiche che differenziano gli intervistatori sono le seguenti:

- **esperienza ed addestramento:** le ricerche che hanno analizzato l'effetto dell'esperienza dell'intervistatore sulla validità dei giudizi formulati hanno verificato che l'esperienza non influenza in modo rilevante l'accuratezza delle valutazioni al contrario invece dell'addestramento all'intervista, in quanto è stato dimostrato che una formazione specifica può eliminare alcuni tra i più comuni errori di valutazione. Inoltre una specifica formazione consente di migliorare il comportamento dell'intervistatore in riferimento alla capacità di porre le domande, di ascoltare in modo attento e prolungato, di raccogliere le informazioni rilevanti.
- **comportamento non verbale:** è stato verificato come i segnali non verbali di approvazione e disapprovazione dell'intervistatore incidono positivamente o negativamente sul comportamento dell'intervistato e quindi sulle sue valutazioni. Si è visto inoltre che l'intervistato ha la tendenza a ricercare questi segnali nell'intervistatore e che li interpreta come segnali sulle sue possibilità di far buona impressione.
- **elaborazione delle informazioni:** molti studi hanno indagato quali sono le strategie utilizzate dall'intervistatore per giungere ai giudizi conclusivi e come questi possano risultare eventualmente errati. Si è visto che gli errori cognitivi principali che può commettere l'intervistatore nell'elaborare le informazioni raccolte si possono classificare in 6 categorie:
 1. **stereotipi:** l'intervistatore possiede alcuni stereotipi dell'intervistato ideale rispetto ai quali confronta e giudica la persona esaminata
 2. **effetto primacy-recency:** l'intervistatore risulta maggiormente influenzato dalle informazioni che emergono all'inizio dell'intervista piuttosto che da quelle finali
 3. **contrasto:** le valutazioni sono fortemente influenzate dai candidati precedenti

4. **uguaglianza:** vengono valutati favorevolmente i candidati con background, atteggiamento, personalità simili a quelli dell'intervistatore
5. **informazioni negative:** viene dato un peso molto più forte alle informazioni negative che a quelle positive
6. **alone:** il giudizio su uno specifico aspetto influenza i giudizi su altri aspetti del candidato ed il giudizio complessivo.

Come evidenziato, l'intervistatore potrebbe incorrere in alcuni errori di giudizio dovuti alla tendenza a semplificare la complessità del compito valutativo utilizzando strategie che agevolano la valutazione ma nello stesso tempo introducono delle possibilità di errore.

Un altro modo in cui il contesto influenza l'esaminatore e forse ne aumenta la motivazione è quello di richiedere una giustificazione circa la raccolta delle informazioni, le valutazioni espresse ed il giudizio finale. Esiste infatti una distinzione tra essere semplicemente responsabile di un'attività di intervista e dover invece giustificare le proprie valutazioni. Giustificare i propri giudizi infatti significa per l'intervistatore dover confrontare le sue valutazioni con un criterio di validità esterno.

3.1.3. L'INTERVISTATO

Nel corso di un colloquio intervista bisogna sempre considerare la variabilità degli intervistati in relazione a diversi fattori di base come ad esempio età, sesso, livello sociale, economico e culturale, provenienza geografica, ruolo, professione, status gerarchico e background, dal momento che potrebbero influenzare le valutazioni dell'intervistatore figurano:

- **il comportamento verbale:** alcuni studi hanno dimostrato come il contenuto verbale e la fluency dell'intervistato esercitino un effetto significativo sulle valutazioni dell'intervistatore così come l'uso appropriato delle pause e la comprensibilità complessiva del discorso. In genere intervistati con marcati accenti dialettali o di lingue straniere ottengono valutazioni meno positive.
- **il comportamento non verbale:** parecchie ricerche hanno evidenziato come il comportamento non verbale dell'intervistato sia indubbiamente correlato ai giudizi finali dell'intervistatore. La ricerca su tale comportamento infatti indica che spesso influenza le valutazioni dell'intervistatore sia pure interagendo con il comportamento verbale e che il comportamento non verbale può rappresentare sia una potenziale fonte di errori per l'intervistatore sia al contrario essere considerato in modo utile e "valido" ai fini della valutazione
- **le caratteristiche psicologiche:** alcune ricerche hanno concentrato l'attenzione sulla relazione esistente tra le caratteristiche psicologiche dell'intervistato (ad esempio intelligenza, attitudini, personalità, motivazioni e valori) ed i risultati dell'intervista di valutazione/selezione. Tali ricerche hanno evidenziato come le valutazioni dell'intervistatore tengono frequentemente conto non solo di quanto è richiesto dalla mansione, ma anche di alcune caratteristiche personali di base che vengono comunque apprezzate indipendentemente dall'attività per la quale è effettuata la valutazione.

Da un altro punto di vista è importante considerare anche sulle motivazioni che spingono una persona ad accedere, richiedere o accettare un colloquio intervista. Pertanto, da questo punto di vista gli intervistati si distinguono in base alla motivazione: intrinseca oppure estrinseca. Nel caso di motivazione intrinseca l'intervistato sceglie consapevolmente e volontariamente di partecipare ad un colloquio intervista ed in tal caso la motivazione del soggetto è profonda ed autentica e si potrebbe dire che la "spinta" parte del suo interno. Nel caso di motivazione estrinseca, al singolo intervistato è formalmente richiesto di accettare un colloquio intervista e tale richiesta potrebbe essere vissuta come un'obbligazione che l'intervistato a malincuore deve "subire".

La maggior parte dei colloqui che sono proposti ed effettuati nelle organizzazioni è di genere tendenzialmente estrinseco e ciò pone una quantità di problemi all'intervistatore non ultimo quello della veridicità delle comunicazioni dell'intervistato come potrebbe accadere ad esempio nel caso di un'intervista di valutazione delle competenze, la cui finalità è quella appunto di valutare le competenze professionali di alcuni soggetti.

3.1.4. LA STRUTTURA

I colloqui intervista possono essere organizzati in modi molto diversi attraverso anche l'utilizzo di metodologie molto specifiche anche se alcune variabili sono subito evidenti come ad esempio il tempo di effettuazione dell'incontro o la pianificazione delle domande.

Altre variabili invece restano più "nascoste" e sono visibili solo da chi ha progettato l'incontro oppure da competenze specifiche in merito alla conduzione di colloqui intervista. Tra questi fattori, il più importante è indubbiamente quello che può essere inteso come la struttura portante del colloquio ovvero la determinazione delle aree oggetto di indagine dell'intervista. Appare pertanto evidente come la struttura di un colloquio intervista sia indissolubilmente legata all'obiettivo stesso secondo una logica per cui scelto e definito l'obiettivo si può cominciare a costruire la struttura dell'intervista definendone quindi le aree di indagine, i sotto obiettivi del colloquio ed i relativi livelli di approfondimento.

Nell'intervista di tipo BEI, all'intervistato viene "imposto" un certo grado di strutturazione nel senso che l'intervistatore definisce a priori quali sono gli obiettivi che intende raggiungere. Nel corso dell'interazione l'intervistatore lascia fluire liberamente la comunicazione se questa facilita il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Ad esempio può lasciare che il candidato si dilunghi anche molto sui dettagli di un certo argomento se questo è coerente con gli scopi desiderati. In questo tipo di intervista infatti l'intervistatore definisce dunque le aree che intende esplorare ma lascia libertà all'intervistato di procedere secondo l'ordine e le modalità che preferisce. È un tipo di intervista che unisce la pianificazione alla flessibilità, in cui si possono alternare momenti di domande prefissate ad altri di reazioni nell'intervistatore più spontanee e dipendenti dai singoli interlocutori. Questa strutturazione permette di raggiungere più di un obiettivo: oltre a rendere possibile una valutazione dell'intervistato dà a questi la possibilità di interagire attivamente ponendo domande e quindi di chiarire le sue aspettative in merito all'attività di ricerca ed all'intervista in generale.

La BEI in particolare si focalizza su comportamenti passati e messi in atto dall'inter-

vistato sulla base dell'assunto da molti condiviso che il miglior predittore del comportamento futuro è il comportamento passato. Prevede pertanto la formulazione di domande tese ad accertare quali siano stati comportamenti nel passato riferiti a specifiche situazioni lavorative che sono indicatori dell'agire efficacemente le competenze oggetto di indagine.

3.1.5. IL CLIMA EMOTIVO

Il clima emotivo che si instaura nel corso di un colloquio intervista può essere considerato il suo aspetto dinamico, in quanto la relazione che si instaura tra intervistatore ed intervistato è soggetto a variazioni a seguito dell'interazione tra intervistato ed intervistatore. Ciò che maggiormente determina il clima emotivo di un incontro è lo stile di comunicazione e conduzione del colloquio dell'intervistatore (verbale e non), di aprire la situazione, di porre le domande, di commentarle, di reagire agli stimoli dell'intervistato, di utilizzare il proprio spazio personale. Il clima emotivo risulta dunque essere una funzione del modo di attivare e di condurre l'incontro da parte dell'intervistatore e del modo di reagire del soggetto intervistato.

In generale il clima emotivo può variare tra i due punti estremi della cordialità e della freddezza, ma all'interno di questa dicotomia si possono evidenziare altre variabili come ad esempio quelli di attacco-fuga, di competizione-cooperazione, e di negoziazione-scontro.

È possibile sinteticamente individuare tre tipologie specifiche di conduzione di un colloquio intervista ognuna delle quali comporta dei risultati diversi sul piano della raccolta delle informazioni:

- **amichevole:** è una tipologia di intervista in cui il potere è ugualmente distribuito tra l'intervistatore e l'intervistato ed il clima di intervista è amichevole ed informale ma si corre il rischio di non raggiungere l'obiettivo principale dell'intervista, ovvero raccogliere le informazioni necessarie per "valutare" l'intervistato
- **professionale:** caratterizzata da un atteggiamento professionale dell'intervistatore in cui si alternano domande e risposte di entrambi gli attori coinvolti nell'interazione (anche se l'orientamento di base viene dato dall'intervistatore) in un clima positivo di mutuo scambio di informazioni per la verifica della propria idoneità
- **stress interview:** che prevede una serie di domande (un interrogatorio) poste in modo diretto ed anche intrusivo per le quali ci si aspetta delle risposte precise in una situazione di massima strutturazione e di interazione guidata esclusivamente dall'intervistatore.

Affrontando il tema delle comunicazione tra intervistato ed intervistatore, si può affermare che l'intervista di rilevazione delle competenze, così come l'intervista di selezione, è caratterizzata da una particolare forma di comunicazione tra intervistatore ed intervistato dal momento che per l'intervistatore è finalizzata alla valutazione delle competenze dell'intervistato e per l'intervistato alla presentazione ottimale di sé. La dinamica comunicativa tra i due attori che interagiscono è caratterizzata dal fatto che entrambe le parti emettono dei messaggi (verbali e non verbali) e decodificano i messaggi ricevuti. Nell'am-

bito dell'approfondimento dell'aspetto dinamico delle interviste sono state prese in esame 4 macro aree di indagine che sembrano essere le più rilevanti durante lo svolgimento di un colloquio intervista:

MISURE DI SICUREZZA

Le interviste si possono considerare principalmente come un'interazione intervistatore - intervistato finalizzata alla valutazione di quest'ultimo. Proprio per questo motivo, il soggetto intervistato tende ad influenzare in qualche modo le impressioni ed i giudizi dell'intervistatore attuando delle "misure di sicurezza" che rappresentano "dei sistemi di controllo che gli individui adottano in modo automatico ed in misura individualmente diversa per proteggersi da una minaccia esterna, reale o fantastica, coscientemente avvertita o meno derivante da situazioni di avvertita difficoltà e possibile frustrazione".

In sintesi rappresentano la forma con cui il soggetto tende ad influenzare la persona con cui sta comunicando in quel momento. Sono di 3 tipi e un intervistatore esperto dovrebbe saperle riconoscere ed affrontarle per una conduzione efficace dell'intervista:

- **evasione:** trae origine dal bisogno (consapevole o inconsapevole) di difendersi dall'autorità senza però urtarla o contrariarla. I soggetti che la adottano cercano di mantenere l'intervista su un piano generale parlando superficialmente di argomenti molto generici (ad esempio del tempo) in modo non coinvolgente e non personale. Trasmettono informazioni in modo neutro, distaccato, asettico eludendo più o meno completamente i contenuti che più interessano ai fini della valutazione. Alla fine dell'intervista l'intervistatore ha la sensazione di non aver ottenuto nessuna informazione veramente utile sul candidato e di non essere in grado di esprimere un giudizio fondato su di lui.
- **seduzione:** i candidati che adottano questa misura di sicurezza cercano di conquistare l'approvazione dell'intervistatore presentando un'immagine di sé esageratamente favorevole esercitando perciò un tentativo di seduzione sull'esaminatore e cercando di trasformarlo in un alleato. Alla fine dell'intervista l'intervistatore ha la sensazione di essere stato giocato e di non poter esprimere una valutazione realistica del candidato
- **aggressione:** il candidato che adotta tale misura di difesa manifesta un'aperta ribellione nei confronti dell'autorità, in quanto considera l'intervista un'occasione di scontro in cui l'esaminatore deve venire sconfitto. La persona generalmente non mostra alcuna preoccupazione circa le impressioni che l'intervistatore può formarsi su di lui né delle sue eventuali reazioni negative. Anzi se l'intervistatore cade nella trappola di rispondere a tono o di contrattaccare questo tipo di intervistato ha raggiunto il suo scopo.

L'intervistatore potrebbe inoltre sviluppare più o meno automaticamente delle contro-misure emotive in risposta ai meccanismi attuati dall'intervistato e che vanno accurata-

mente evitati al fine di non entrare in collusione con l'intervistato e vanificare quindi la stessa intervista:

- **contromisura all'evasione:** l'intervistatore che adotta tale contromisura è piuttosto imbarazzato ed ansioso e fa intendere al candidato che non lo infastidirà oltre un certo limite. Dimostra un certo timore per quello che il candidato potrebbe confidargli e tende a mantenere il rapporto ad un livello molto generale. Questo atteggiamento va a scapito dei risultati dell'intervista poiché non contribuisce ad evidenziare alcun elemento di informazione utile.
- **contromisura alla seduzione:** l'intervistatore non porta il colloquio sul piano personale dell'intervistato e in modo eccessivamente logico e razionale priva le informazioni raccolte del loro aspetto emotivo oppure si lascia sfuggire il controllo dell'intervista facendo sì che l'intervistato ne abusi secondo i propri fini.
- **contromisura all'aggressione:** l'intervistatore provocato dal comportamento del candidato cerca di imporre la sua autorità su di lui sia assumendo un atteggiamento di superiorità (facendo valere il suo ruolo e la sua preparazione) sia manifestando una paziente tolleranza verso gli impulsi aggressivi e cattivi dell'intervistato. La misura di sicurezza adottata dal candidato ha anche in questo caso raggiunto il suo scopo: l'esaminatore perde di vista le finalità dell'intervista, preoccupandosi solo di reggere la sfida con il candidato.

MECCANISMI DI DIFESA

Oltre alle misure di sicurezza, nel corso di un colloquio intervista, negli intervistati possono manifestarsi a livello inconscio anche i così detti meccanismi di difesa, che vengono messi in atto per fronteggiare una situazione vissuta come pericolosa o minacciate. Quelli che più frequentemente si possono presentare in un colloquio intervista in ambito organizzativo sono:

- **proiezione:** in linea generale si dice che un individuo proietta quando compie l'esteriorizzazione di una propria caratteristica o di un proprio stato d'animo sopra un'altra persona o quando lo rivive come appartenente ad un altro anziché come a se stesso
- **identificazione:** è quel processo psichico per cui un individuo assimila entro di sé una data immagine mentale di una persona e pensa, sente, agisce come egli reputa che quella persona senta, pensi agisca
- **razionalizzazione:** è il processo per cui si accetta su un piano razionale ciò che non è per nulla accettabile su un piano affettivo: si architettano in tal modo delle ragioni plausibili che forniscono una spiegazione dei propri atti o delle proprie opinioni di fronte a se stessi ed agli altri, rimuovendo le valutazioni (positive o negative) legate a quegli atti o a quelle opinioni
- **rimozione:** consiste nel processo psichico per cui un individuo esclude dall'ambito della propria consapevolezza e respinge nell'inconscio alcune determinate rappresentazioni di contenuti o attività: idee non accettabili, desideri impossibili, imma-

gini spiacevoli, istinti sessuali o aggressivi dotati di particolare carica emozionale la cui giustificazione di per sé naturale risulterebbe pericolosamente penosa e frustrante rispetto ad altre motivazioni.

A tal riguardo bisogna sottolineare che in una certa misura i meccanismi di difesa costituiscono una componente normale del funzionamento mentale, presenti ed anche necessari per rispondere in modo funzionale alle esigenze dell'ambiente. È quando essi determinano modalità rigide e stereotipate di comportamento al di fuori di ogni possibile controllo razionale che possono rappresentare un blocco allo sviluppo di una personalità matura ed equilibrata.

PROBLEMI CONNESSI ALLA VALUTAZIONE

Per un'efficace valutazione dell'esito di un colloquio intervista, l'intervista in quanto strumento di valutazione dovrebbe possedere le 3 qualità fondamentali di ogni strumento di misura:

- **attendibilità:** cioè la costanza dei risultati in occasione di esami successivi oppure di esaminatori diversi
- **validità:** cioè la capacità di misurare in modo efficace le caratteristiche prestabilite
- **sensibilità:** cioè la capacità di rilevare le differenze anche minime in un certo "tratto" esaminato (ad esempio il possedimento di determinate competenze)

Tuttavia sono possibili alcune importanti e frequenti distorsioni cui può essere soggetta una valutazione formulata sulla base di un'intervista.

I principali errori di valutazione possibili sono:

- **indulgenza:** è un errore sistematico per il quale le valutazioni tendono a collocarsi nel polo positivo della scala di valutazione.
- **severità:** è l'errore opposto all'indulgenza; può costituire un atteggiamento di difesa del valutatore che valutando negativamente i candidati su cui è anche minimamente incerto evita di incorrere in un errore che potrebbe avere conseguenze negative per l'organizzazione e per sé
- **errore sequenziale:** consiste nell'esprimere una valutazione su un item della scala in modo condizionato dall'item precedente (sia positivamente che negativamente)
- **errore di tendenza centrale:** consiste nell'esprimere valutazioni non sbilanciate, collocate sempre nel centro della scala.
- **errore di effetto alone:** il giudizio positivo o negativo su una certa caratteristica del valutato viene esteso anche ad altri tratti del tutto differenti ed indipendenti
- **errore di contrasto:** è la tendenza a valutare le caratteristiche altrui in opposizione alle proprie ad esempio l'intervistatore allegro giudica gli altri tristi, il timido sicuri
- **errore di somiglianza:** è l'errore contrario al precedente: indica la tendenza dell'intervistatore a giudicare gli altri simili a sé
- **errore logico:** il valutatore collega in modo automatico due o più caratteristiche tra di loro dando ad ognuna la medesima valutazione su base logica

- **errore di proiezione:** simile per alcuni aspetti all'errore di somiglianza indica una più generale tendenza a trasferire sugli altri il proprio modo di pensare, di sentire, di vivere: l'intervistatore si riconosce negli intervistati e li giudica secondo le proprie esperienze interiori.

È possibile ricorrere a diversi metodi per limitare e contrastare questi possibili errori ad esempio selezionando intervistatori con una buona formazione sia teorica che pratica, prevedendo un grado di strutturazione elevato dell'intervista o utilizzando griglie di valutazione e check list prestabilite.

L'INTERVISTA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Analizzando in dettaglio l'intervista BEI e le sue applicazioni in ambito organizzativo ed aziendale, tale metodologia si può assimilare ad un'intervista di valutazione delle prestazioni mirata cioè all'ottenimento di informazioni (in alcuni casi periodiche) su una serie di parametri attraverso i quali il lavoro della persona oggetto di esame viene accertato attraverso esemplificazioni di comportamento organizzativo che costituiscono la griglia di riferimento sulla base della quale si effettua il lavoro di valutazione.

In questo modo il risultato della valutazione, è dunque fortemente legato allo specifico compito lavorativo, alle mansioni e/o agli obiettivi affidati alla posizione di lavoro e/o al singolo soggetto. Nel caso dell'intervista BEI ci si focalizza invece su specifici insiemi di skills, ovvero "blocchi" omogenei di competenze professionali che investono trasversalmente le posizioni lavorative, superando in questo modo l'ottica della competenza legata a un singolo posto di lavoro, cercando al contrario di individuare competenze che siano trasversali e comuni a diverse posizioni lavorative.

L'intervista di valutazione delle prestazioni, così come la BEI, rappresenta pertanto il momento essenziale e culminante di qualunque sistema di accertamento delle performances lavorative, includendo anche la fase di restituzione di quanto rilevato.

Con questa particolare strutturazione, questo tipo di colloquio intervista risulta:

- orientato a discutere ed analizzare i risultati elaborati e trascritti dal valutatore, prevedendo quindi una vera fase di confronto e chiarificazione da cui dovrebbe scaturire una sorta di elaborazione ed eventuale certificazione negoziata dei risultati
- avere come scopo ultimo quello di ottenere dati ed informazioni da utilizzare successivamente proprio per la compilazione formale della valutazione.

Una delle principali funzioni svolte da questo tipo di intervista è quella di fornire un corretto feedback al valutato e di prospettare di concerto con quest'ultimo delle linee guida per il suo immediato futuro lavorativo.

L'aspetto legato alla restituzione dell'intervista e del portfolio formativo (sviluppato nell'ambito della ricerca) risulta, in alcuni casi, essere molto delicato in quanto in alcuni casi l'intervistatore/valutatore esprimendo una valutazione finale e sintetica della prestazione affronta la situazione delicata dell'espressione di un giudizio sul quale potrebbero essere fondate azio-

ni di grande rilievo per il valutato (possibilità di premi e promozioni, cambiamenti di mansione e arricchimento del job). In generale invece si sconsiglia all'intervistatore di affrontare discussioni concernenti direttamente gli eventuali avanzamenti di carriera o benefits (monetarie e non) al fine di non essere trascinato ad assicurare (o peggio promettere) il verificarsi di azioni la cui decisione non risiede nel suo spazio di autonomia e di responsabilità.

3.1.6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

In conclusione si può affermare che gli attori che interagiscono nel corso del colloquio intervistato (intervistato ed intervistatore) sono ovviamente i due elementi fondamentali in base ai quali si sviluppa l'intervista stessa ed il cui comportamento influenza in larga parte le valutazioni che ne derivano. Si potrebbe dire che ogni intervista ha qualcosa di unico poiché l'interazione che si realizza tra i due attori ha in ogni occasione qualche specifica caratteristica e poiché i comportamenti di intervistati ed intervistatori possono ovviamente essere innumerevoli.

Non va infine trascurato che, come l'intervistatore ha sempre un obiettivo da raggiungere, così anche l'intervistato ha uno o più scopi da raggiungere e frequentemente sono solo parzialmente congruenti con quelli dell'intervistatore con conseguente conflitto tra gerarchie di scopi. Pensando dunque all'intervistato qualunque sia la sua motivazione ad accedere all'intervista si deve pensare ad un soggetto attivo che influenzerà decisamente il corso dell'incontro, molto al di là del suo potere di influenza formale o gerarchico.

3.1.7. BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

Argentero P. (2007) *Psicologia del lavoro e interventi organizzativi. Teorie e strumenti per la gestione delle risorse umane, la promozione della qualità e la prevenzione dei rischi psicosociali*. Franco Angeli Edizioni.

Argentero P. (2011) *L'intervista di selezione. Teoria, ricerca, pratica*. Franco Angeli Edizioni.

Augugliaro P, Majer V. (2005) *Assessment center e sviluppo manageriale*. Franco Angeli Edizioni.

Castiello d'Antonio A. (1994) *Interviste e colloqui in azienda*. Raffaello Cortina Editore.

Di Fabio A. (1998) *Psicologia dell'Orientamento. Problemi, metodi e strumenti*. Giunti O.S.

Di Fabio A. (2002) *Bilancio di competenze e orientamento formativo. Il contributo psicologico*. Giunti O.S.

Di Fabio A. a cura di (2009) *Career counseling e bilancio di competenze. Prospettive internazionali*. Giunti O.S.

Gandolfi G. (2010) *Il processo di selezione. Strumenti e tecniche (colloquio, test, assessment di selezione). Manuale pratico applicativo con test ed esercitazioni*. Franco Angeli Edizioni.

Sangiorgi G. (2000) *Orientare. Manuale per Career Counselling*. ISEDI.

Zucchi E. (2008) *Il colloquio e l'intervista. Parlare con le persone nelle organizzazioni*. Franco Angeli Edizioni.

3.2. DALLA PARTE DELL'INTERVISTATO

Con il contributo di Lucia Tanduo, Isfid Prisma

Nell'ambito del progetto nella fase di sperimentazione, ed in particolare nella fase di valutazione qualitativa dell'esperienza del colloquio intervista, si è ritenuto opportuno sottoporre ad un campione di intervistati un panel di 9 domande per ricevere un feedback circa i vissuti personali sulla fase di rilevazione di competenze. Si è pensato di procedere in questo modo al fine di analizzare sia il momento dell'intervista che il successivo momento di restituzione del portfolio professionale elaborato, approfondendo sia l'esperienza di intervista da parte dei destinatari dell'intervento, sia la capacità degli intervistatori di instaurare un clima positivo e collaborativo. Di seguito si riportano le domande poste ed una sintesi delle risposte ricevute dal campione.

DOMANDA 1

In generale come ricorda l'esperienza dell'intervista?

La maggior parte degli intervistati ha un ricordo molto positivo dell'intervista. La situazione dell'intervista viene definita come piacevole ed in alcuni casi amichevole. In generale si tratta di un bel ricordo ed in molti hanno avuto la sensazione che il tempo sia "volato" durante l'intervista (nonostante la durata media rilevata per ciascuna intervista sia stata di circa 1 ora e mezza). L'esperienza dell'intervista è stata vissuta positivamente anche da chi inizialmente era piuttosto titubante o restio a farsi intervistare per la paura di veder valutate le proprie competenze professionali ed il proprio ruolo lavorativo. Nonostante l'ansia dovuta alla sensazione di trovarsi in un situazione di incertezza per il fatto di non sapere a che cosa si andasse incontro e di affrontare una situazione per alcuni totalmente nuova, il fatto di riflettere sul proprio lavoro è stato ritenuto molto utile dal momento che spesso nella vita lavorativa di tutti i giorni non si ha il tempo per fare un'autovalutazione critica sulle proprie competenze e si tratta comunque di un processo non semplice da svolgere autonomamente. L'impressione generale è che la situazione di intervista sia positivamente impegnativa per il fatto di essere in un certo senso costretti a riflettere criticamente sul proprio ruolo professionale e sulle competenze che esso richiede, ricavandone però indicazioni utili per la crescita professionale e lo sviluppo delle proprie capacità operative.

DOMANDA 2

Come considera l'introduzione alla ricerca ed all'intervista da parte dell'intervistatore?

La fase di presentazione dell'intervista BEI con l'illustrazione dei principi teorici e metodologici che regolano la fase di intervista vera e propria, è stata definita molto chiara e ben articolata. La maggior parte degli intervistati ha ritenuto che l'introduzione all'intervista fosse utile e di immediata comprensione. La fase di introduzione ha facilitato l'identificazione di collegamenti tra le esperienze lavorative individuali e la pratica del proprio ruolo professionale.

DOMANDA 3

Come si è trovato di fronte alla Bei? Ha avuto particolari difficoltà nella comprensione? E nell'attuazione pratica?

Molti intervistati hanno ricordato che inizialmente non erano stati in grado di identificare

la fase di intervista BEI (che nel nostro manuale operatori è identificata dalle Schede 6) dal momento che l'intervista è stata vissuta nella sua complessità. Non sono state però evidenziate difficoltà di comprensione metodologica o contenutistica relativamente alla conduzione dell'intervista BEI. Infatti, come sottolineato da molti intervistati, la presenza degli intervistatori ha reso possibile ricevere chiarimenti e le specifiche necessarie ad un'adeguata comprensione delle domande poste ed una corretta formulazione delle risposte. È stato inoltre evidenziato come la fase di introduzione alla ricerca abbia facilitato il ricordo di situazioni/eventi professionali utili per rispondere alle domande poste durante la fase dell'intervista BEI.

DOMANDA 4

Qual è stato il clima emotivo che si è instaurato con l'intervistatore?

“L'intervistatore mi ha fatto subito sentire a mio agio, si capiva che conosceva ciò di cui stavo parlando e mi sono sentita libera di potermi esprimere al meglio”. Con questa frase è possibile riassumere le risposte degli intervistati a questa domanda. Il clima emotivo instaurato è stato generalmente definito come assolutamente sereno, rilassato e coinvolgente, una situazione in cui tutti gli intervistati si sono sentiti a proprio agio. Una situazione “confidenziale” che ha permesso agli intervistati di raccontarsi tranquillamente e liberamente, senza il timore che venisse giudicata o valutata la loro personalità.

DOMANDA 5

Come definirebbe l'atteggiamento dell'intervistatore? Amichevole, professionale, stressante, inquisitore?

La definizione più ricorrente circa l'atteggiamento degli intervistatori è stata professionale. La professionalità è spesso affiancata anche ad un clima amichevole instauratosi durante l'intervista ed alla percezione che gli intervistatori fossero molto attenti ed interessati a quanto raccontato dai diversi coordinatori. Alcuni destinatari hanno inoltre rilevato che è stato dato loro tutto il tempo necessario per riflettere sulle proprie esperienze e competenze professionali, senza alcuna fretta o necessità di concludere l'intervista in tempi brevi.

DOMANDA 6

Come considera il tempo dedicato all'intervista? È stato utile? Perché?

Gli intervistati hanno ritenuto molto utile e proficuo il tempo dedicato all'intervista, soprattutto la possibilità di riflettere criticamente sul proprio profilo lavorativo (anche in qualità di socio di cooperative sociale) e sulle azioni e decisioni che un determinato ruolo professionale prevede. È stato evidenziato come il tempo dedicato all'intervista di rilevazione delle competenze abbia rappresentato un momento di stacco dagli automatismi quotidiani del lavoro, una situazione in cui confrontarsi apertamente e liberamente con dei professionisti e consulenti esterni in grado poi di fornire un feedback relativo alle competenze professionali maturate e possedute includendo anche tutte le difficoltà e problematiche relative alla funzione /ruolo professionale ricoperto.

Il tempo investito è stato utile perché ha permesso di “fare il punto” sulla situazione lavorativa, di prendersi del tempo per rifletterci senza essere pressato dalle urgenze la-

vorative. In definitiva, una situazione di riflessione, che tutti gli intervistati sostengono, vorrebbero “prenderci” più spesso e che ritengono necessaria ed importante per il proprio sviluppo personale e professionale.

DOMANDA 7

La restituzione del portfolio: come ha vissuto questa fase? Come si è comportato l'intervistatore? Qual è stato il tono dell'intervistatore? Come ha considerato la valutazione proposta?

Generalmente la situazione di restituzione del portfolio è stata meno difficile perché non c'era più l'ansia da parte degli intervistati e, quindi, vissuta come momento di potenziale sviluppo professionale e personale. In questa fase infatti le persone si sono presentate dopo aver ripensato accuratamente ad alcuni aspetti particolarmente critici o al contrario particolarmente positivi del proprio percorso personale e professionale.

A seguito della prima fase dell'intervista, molti intervistati hanno riferito di aver sviluppato maggior consapevolezza dei propri punti di forza e delle competenze da implementare per svolgere efficacemente il ruolo di coordinatore di servizi all'interno della cooperativa ed hanno quindi vissuto la fase di restituzione del portfolio come la conclusione naturale di un percorso iniziato con l'intervista di rilevazione delle competenze.

Pur non essendo parte integrante della sperimentazione, tale fase è risultata essere molto interessante per tutti principalmente per il fatto che a ciascun intervistato sono stati forniti degli spunti formativi utili alla crescita individuale per un potenziale sviluppo di carriera e di ruolo lavorativo. Tutte le indicazioni fornite sono state ritenute adeguate e coerenti alle esperienze professionali, personali e di vita di ogni singolo intervistato.

DOMANDA 8

Ha poi parlato con altri colleghi dell'esperienza dell'intervista?

Tutti gli intervistati si sono confrontati con altri colleghi coinvolti nel progetto per scambiarsi opinioni circa l'andamento dell'intervista, in alcuni casi anche per “stemperare” l'ansia di chi ancora doveva svolgerla. Il confronto tra colleghi è servito inoltre per condividere le dinamiche dell'intervista, ma anche per confrontarsi circa le criticità operative e legate al ruolo, in funzione di eventuali attività formative da proporre ai responsabili delle cooperative. Alcuni intervistati hanno riferito di aver raccontato l'esperienza anche ad amici e familiari dal momento che hanno ritenuto molto utile ed efficace il “percorso” affrontato.

DOMANDA 9

Secondo lei l'intervistatore ha commesso qualche errore nelle diverse fasi dell'intervista o della restituzione?

Come già in parte evidenziato alla domanda 5, tutti gli intervistati hanno riconosciuto la professionalità degli intervistatori, e nessuno ha rilevato od evidenziato errori tali da compromettere la validità e l'efficacia dell'intervista e della successiva fase di restituzione del portfolio professionale. È stata rilevata invece la capacità degli intervistatori di rapportarsi efficacemente rispetto alle diverse persone che si sono sottoposte all'intervista.

Alla luce delle risposte ottenute, si può affermare che la strutturazione del colloquio intervista ed il successivo momento di restituzione del portfolio professionale hanno facilitato, negli intervistati, la riflessione e l'analisi soggettiva di quanto si spenda e si metta in campo quotidianamente nel proprio lavoro.

Tale processo ha permesso alla maggior parte degli intervistati di acquisire maggior consapevolezza circa la propria professionalità contribuendo a sviluppare maggior serenità e soddisfazione per il lavoro svolto e fornendo spunti di crescita e miglioramento sia professionale che personale.

Come già evidenziato precedentemente, la strutturazione dell'intervista di rilevazione delle competenze ha permesso che il percorso di autovalutazione professionale sia avvenuto nella maggior parte dei casi in un contesto amichevole e professionale allo stesso tempo, che ha permesso l'analisi delle proprie competenze senza eccessivi momenti di ansia o di severa autocritica, ma anzi, come rilevato dagli stessi intervistati, incoraggiando l'approfondimento e lo "svisceramento" delle proprie abilità e conoscenze acquisite sul lavoro, ma anche nella propria dimensione di vita civile e sociale.

La consapevolezza degli intervistati del proprio valore professionale ha permesso, e permetterà loro, in un futuro in continuo cambiamento, di focalizzare appieno le proprie prospettive di crescita o di cambiamento professionale per una migliore presenza/collocazione nella propria organizzazione e in senso più ampio all'interno del mercato del lavoro favorendo un miglior benessere del lavoratore e un maggior abbattimento dello stress da prestazione.

Un aspetto della sperimentazione che si è rivelato interessante, perché inizialmente non considerato in fase di progettazione, è legata alla restituzione del portfolio professionale ed in particolare alla richiesta posta da molti intervistati circa la possibilità di utilizzare il portfolio elaborato dagli intervistatori ad integrazione del proprio curriculum vitae per cambiamenti di posizione lavorativa o colloqui di selezione. In tal senso, ci appare evidente come lo strumento elaborato non abbia esclusivamente finalità di rilevazione e certificazione di competenze legate ad uno specifico ruolo professionale (il coordinatore di servizi in cooperative sociali), ma sia considerato dagli intervistati anche uno strumento di efficace orientamento lavorativo e professionale in conseguenza delle dinamiche di autoanalisi ed autovalutazione che sono state innescate durante tutto il percorso di rilevazione.

4. METODOLOGIA E RISULTATI

4.1. INTRODUZIONE

Nell'ambito della sperimentazione del progetto sono stati raccolti 68 portfoli di coordinatori dei servizi cooperativi e 10 di studenti in materie umanistiche. La raccolta dei dati è stata strutturata in base alle informazioni raccolte nel modello descritto nel capitolo 4 e nel Portfolio, consentendo di distinguere 3 grandi aree di raccolta dati di seguito descritte. Il fondamentale elemento che si evidenzia ad una prima analisi globale dei dati è che il modello usato è in grado di acquisire informazioni, ovvero di discriminare tra un intervistato è l'altro, qualora si tratti di coordinatori dei servizi cooperativi.

I dati derivanti dai 10 portfoli degli studenti tendono ad appiattirsi sul risultato medio (nel nostro caso la risposta "in parte") in tutte le quattro competenze. Per non "inquinare" i risultati è stato scelto di mantenere distinti i due campioni e di dedicarsi in primis all'analisi dei 68 portfoli dei coordinatori, dedicando l'analisi del risultato del campione degli studenti in un'altra sezione. Tutte le informazioni di seguito contenute, fanno riferimento al 68 portfoli dei coordinatori lavoratori delle 25 cooperative che hanno partecipato al progetto.

Le macroaree nelle quali sono stati divisi di dati sono:

1. AREA COOPERATIVE

Alle cooperative che hanno messo a disposizione i loro lavoratori per la somministrazione dell'intervista è stato chiesto di compilare in via preliminare la Scheda 1 di raccolta dati (riportata nel capitolo 2 pagina 76). Questo ha consentito di raggruppare il campione rappresentato da 25 cooperative in base a parametri quali il servizio erogato, la modalità di acquisizione della commessa, il numero di addetti e la dimensione del fatturato.

2. AREA PORTFOLIO

Le informazioni contenute nel Portfolio diventate oggetto dell'analisi quantitativa dei dati sono state raggruppate nelle seguenti macroaree:

- A. Anagrafica dell'intervistato - contiene il titolo di studio, l'età, il numero di collaboratori gestiti, gli anni di presidio del ruolo di coordinatore; quest'ultimo dato è stato estrapolato dalla scheda 4 (riportata a pagina 81).
- B. Grado di possesso/azione delle competenze - evidenzia per ognuna delle quattro competenze e delle conoscenze/abilità che le costituiscono, il livello di azione o possesso che l'intervistato afferma di avere.
- C. Valutazione tramite BEI - analizza e sistematizza tutte le valutazioni degli intervistatori in merito al livello di possesso delle competenze degli intervistati espresso attraverso una scala a 5 punti.

- D. Contesto di acquisizione - contiene tutte le risposte date dagli intervistati in merito al contesto di acquisizione delle competenze.
- E. Competenze da rafforzare o acquisire - evidenzia quali conoscenze e abilità che compongono le quattro competenze sono state indicate dagli intervistati come da rafforzare e/o acquisire.

3. AREA RELAZIONI

A fronte di questa ampia e interessante mole di dati sono state fatte una serie di relazioni tra differenti elementi delle aree volte a meglio spiegare i risultati in riferimento all'obiettivo del progetto. L'obiettivo infatti è stato quello di individuare, attraverso una metodologia articolata, il contesto di acquisizione delle competenze nel lavoro sociale.

Oltre al contesto formale di acquisizione, il modello ha indagato se le competenze sono state acquisite anche o esclusivamente in altri contesti e in quale misura questi contribuiscono all'agire con efficacia le quattro competenze individuate come strategiche per il presidio efficace del ruolo di coordinatore della gestione dei servizi cooperativi.

4.1.1. AREA COOPERATIVE

I dati relativi all'anagrafica delle 25 cooperative coinvolte sono stati così raggruppati:

TABELLA 1: caratteristiche delle 25 cooperative.

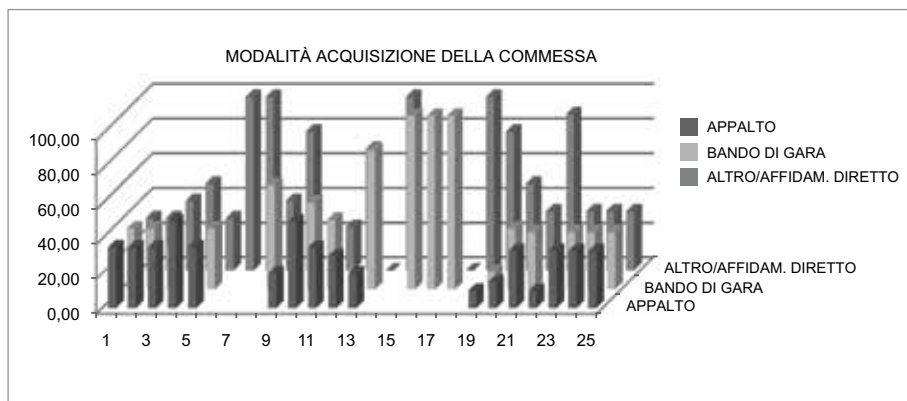
Ambito e oggetto del servizio erogato	socio educativo	28%
	socio educativo e socio assistenziale	12%
	socio educativo e socio sanitario	12%
	tipo B	48%
Numero addetti e soci	da 1 a 10	12%
	da 11 a 30	40%
	da 31 a 80	32%
	oltre i 100	16%
Classi di fatturato	sotto i 500.000 €	32%
	tra i 500.000 e 1,5 milioni €	36%
	tra i 1,5 e 5 milioni di €	20%
	Oltre i 5	12%

Un'analisi differente merita invece la modalità di acquisizione della commessa. Una commessa acquisita attraverso bando di gara o appalto, implica che il coordinatore dei servizi cooperativi potrà partecipare alla stesura del bando o progetto, potrà pianificare le voci di costo, e dovrà essere in grado di gestire l'amministrazione del progetto in base a quanto

prescritto per la rendicontazione o per la produzione di documentazione all'ente erogatore per la fatturazione.

La distribuzione delle tre modalità di acquisizione si può rappresentare così:

GRAFICO 1: confronto fra i valori delle diverse modalità di acquisizione della commessa.



Come si evidenzia dal grafico le modalità di acquisizione della commessa tramite appalto e bando di gara sono presenti in quasi tutte le cooperative intervistate in diversa misura.

4.1.2. AREA PORTFOLIO

La raccolta dei dati relativi all'anagrafica degli intervistati è rappresentata nella tabella 2 di seguito riportata. Sono stati considerati indirizzi di laurea attinenti: psicologia, scienze dell'educazione, scienze della formazione e filosofia.

Sono stati considerati non attinenti gli indirizzi di laurea in scienze politiche, lingue, storia, scienze forestali e fisica.

TABELLA 2: anagrafica del campione di intervistati.

Categorie di età	da 28 a 30	10%
	da 31 a 40	50%
	da 41 a 50	25%
	da 51 a 62	15%
Titolo di studio	licenza media	4%
	diploma	42%
	laurea attinente	33%
	laurea non attinente	21%

Anni nel ruolo	da 0 a 2	26%
	da 2 a 5	31%
	da 5 a 10	26%
	+ di 10	17%
Collaboratori gestiti	da 0 a 5	31%
	da 5 a 10	18%
	da 10 a 20	39%
	+ di 20	12%

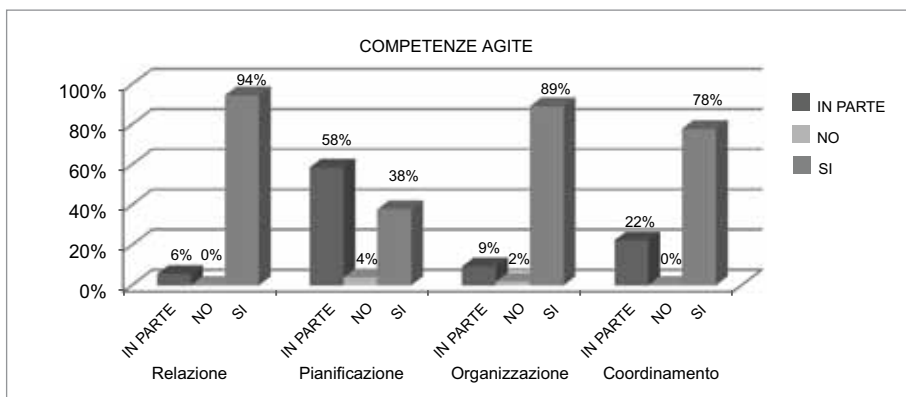
Dalla tabella si evidenzia che il campione analizzato è tendenzialmente tra i 30 e i 40 anni, principalmente laureato e di questi, con una laurea attinente e gestisce un numero di collaboratori tra i 10 e i 20.

LIVELLO DI POSSEDIMENTO DELLE QUATTRO COMPETENZE E DELLE CONOSCENZE/ABILITÀ CHE LE COSTITUISCONO

L'analisi è stata fatta calcolando e raggruppando le affermazioni degli intervistati in merito al loro livello di possesso delle quattro competenze e delle conoscenze/abilità ad esse collegate, secondo la seguente categorizzazione:

- Si - la competenza è posseduta e agita.
- In parte - l'intervistato afferma o di non agire la competenza nella sua totalità (mancano ad esempio alcuni elementi di conoscenza e/o abilità) o di percepire di non essere abbastanza "competente" per poter affermare di possederla totalmente.
- No - l'intervistato afferma di non possedere e agire la competenza.
- Il grafico due di seguito riportato evidenzia le affermazioni del campione riguardanti le competenze nel loro aspetto globale e rimanda una panoramica chiara sull'andamento delle risposte.

GRAFICO 2: indica la percentuale in cui il campione ha affermato di possedere ognuna delle 4 competenze.



I dati delle risposte relative alle conoscenze/abilità che compongono ogni competenza sono riportati nella tabella 3 di seguito riportata.

TABELLA 3: affermazioni del campione in merito delle conoscenze/abilità delle competenze.

	IN PARTE	NO	SI
Relazione			
1.1 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni	11%	0%	89%
1.2 Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)	15%	2%	83%
Pianificazione			
2.1 progettazione/redazione progetti o servizi	36%	11%	53%
2.2. Tecniche e Teorie di project management	36%	26%	38%
2.3. Strumenti di Gestione economica del Servizio	42%	20%	38%
2.4 Procedure e normativa per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi)	36%	15%	49%
Organizzazione			
3.1 teorie e tecniche dei servizi di coordinamento	18%	4%	78%
3.2 basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy	33%	2%	65%
3.3 conoscenze informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione)	15%	2%	83%
Coordinamento			
4.1 teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro	17%	2%	81%
4.2 teorie e tecniche di gestione dell'utenza	20%	4%	76%
4.3 modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche	18%	2%	80%
4.4 metodi di comunicazione e relazione con il gruppo	20%	0%	80%

Dal grafico 2 e dalla tabella 3 si evidenzia come la competenza pianificazione sia quella percepita come meno posseduta, la maggiormente posseduta è invece la relazione, mentre nella competenza coordinamento, si evidenzia una importate percentuale di “in parte”.

VALUTAZIONE TRAMITE BEI DELLE QUATTRO COMPETENZE

I dati raccolti in questa sezione si riferiscono alla valutazione data dall'intervistatore al grado di possesso della competenza dell'intervistato. Questa valutazione, come spiegato nei capitoli 2 e 3, è stata svolta con il metodo della Behavioral Event Interview. La valutazione per ogni intervistato è stata riportata su una scala a 5 punti, dove i punteggi sono di seguito riportati:

1. Non ha mai affrontato situazioni che potessero fargli agire la competenza.
2. Ha gestito solo occasionalmente (e/o non abbastanza complesse) situazioni che potessero fargli agire la competenza.
3. Ha gestito situazioni che potessero fargli agire la competenza, anche se relativamente poco complesse e/o poco frequenti e/o con risultati poco in linea.
4. Agisce abitualmente (con buoni risultati) comportamenti per affrontare situazioni (abbastanza complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi.
5. Agisce sempre (con ottimi risultati) comportamenti per affrontare situazioni (molto complesse) che richiedono per la loro natura la competenza oggetto di analisi.

TABELLA 4: mostra le valutazioni date dagli osservatori al grado di azione delle 4 competenze.

	Punteggio 1	Punteggio 2	Punteggio 3	Punteggio 4	Punteggio 5
BEI relazione	0	0	7%	32%	61%
BEI pianificazione	9%	4%	30%	31%	26%
BEI organizzazione	0	0	6%	42%	52%
BEI coordinamento	0	4%	14%	28%	54%

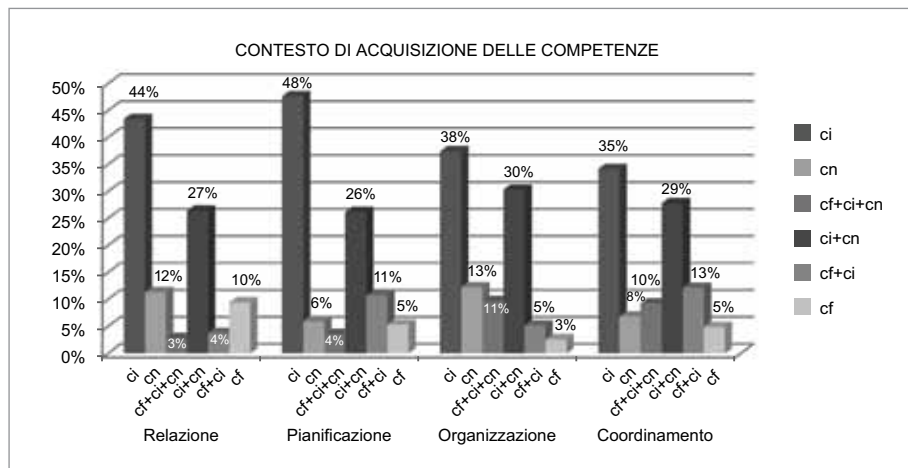
La tabella evidenzia che i punteggi più bassi sono relativi alla competenza pianificazione, nella competenza coordinamento il 4% degli intervistati ha una valutazione di scarso possesso mentre la competenza meglio valutata è la relazione.

IL CONTESTO DI ACQUISIZIONE DELLE COMPETENZE, CONOSCENZE E ABILITÀ CHE COMPONGONO LE COMPETENZE

I dati relativi al contesto di acquisizione sono stati raccolti per ognuna delle 4 competenze e per ognuna delle conoscenze/abilità che le compongono. Oltre alle risposte date in merito al contesto di acquisizione esclusivamente formale (formazione istituzionalizzata che porta a certificazione riconosciuta) o non formale (formazione non istituzionalizzata) o informale (ovvero altri contesti legati al “fare”, primariamente il contesto lavorativo), sono state categorizzate anche le risposte multiple, ovvero le risposte che implicano la presenza di due o tutti e tre i contesti di acquisizione.

Il grafico 3 di seguito riportato dà una panoramica generale sui contesti di acquisizione predominanti per ognuna delle 4 competenze.

GRAFICO 3: contesti di acquisizione delle quattro competenze, visione generale.



Di seguito sono riportate le affermazioni relative alle conoscenze/abilità che compongono ognuna delle 4 competenze. La tabella 5 consente di poter visualizzare in dettaglio i diversi elementi.

TABELLA 5: % di affermazioni in merito al contesto di acquisizione di abilità/conoscenze.

	cf: contesto formale	ci: contesto informale	cn: con testo non formale	cf+ci+cn	ci+cn	cf+ci	cf+cn
Relazione							
1.1 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni	8%	44%	9%	4%	25%	8%	2%
1.2 Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)	11%	42%	13%	2%	28%	0%	4%

	cf: contesto formale	ci: contesto informale	cn: con testo non formale	cf+ci+cn	ci+cn	cf+ci	cf+cn
Pianificazione							
2.1 Progettazione/ redazione progetti o servizi	7%	35%	7%	4%	28%	17%	2%
2.2 Tecniche e Teorie di project management	8%	36%	5%	5%	38%	8%	0%
2.3 Strumenti di Gestione economica del Servizio	2%	57%	7%	5%	17%	12%	0%
2.4 Procedure e normativa per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi)	5%	62%	5%	0%	23%	5%	0%
Organizzazione							
3.1 Teorie e tecniche dei servizi di coordinamento	4%	49%	8%	8%	25%	4%	2%
3.2 Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy	2%	32%	21%	12%	29%	2%	2%
3.3 Conoscenze informa- tiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progetta- zione)	2%	30%	8%	10%	36%	10%	4%
Coordinamento							
4.1 Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro	6%	32%	8%	10%	30%	10%	4%
4.2 Teorie e tecniche di gestione dell'utenza	2%	40%	8%	12%	22%	14%	2%
4.3 Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche	6%	31%	4%	12%	29%	12%	6%
4.4 metodi di comunicazione e relazione con il gruppo	6%	31%	8%	4%	29%	14%	8%

La maggiore evidenza relativa alla rappresentazione grafica è che il contesto di acquisizione predominante è quello informale in tutte e quattro le competenze, inoltre, se a questo si aggiungono le % del contesto di acquisizione informale e non formale (ci+cn), il contesto informale si attesta per le quattro competenze in un intervallo tra il 60 e il 80%. Inoltre il grafico evidenzia quanto gli altri contesti di acquisizione (cf e cn) abbiano una parte del tutto residuale. Il contesto di acquisizione formale infatti non oltrepassa il 9%, mentre quello non formale non va oltre il 12%.

COMPETENZE DA RAFFORZARE O ACQUISIRE

Sono state analizzate le affermazioni in merito a quali conoscenze/abilità che compongono le quattro competenze erano, secondo gli intervistati da rafforzare o da acquisire per poter presidiare in modo più efficace il ruolo di coordinatore dei servizi cooperativi. La tabella 6 di seguito riportata evidenzia quali e quante conoscenze/abilità sono state indicate come da rafforzare o acquisire. A questo scopo è stato scelto di evidenziare i punteggi grezzi, ovvero non tradotti in % sul campione; i dati sotto riportati sono da intendersi pertanto come unità di risposta.

TABELLA 6: abilità/conoscenze da rafforzare/acquisire.

	RAFFORZARE	ACQUISIRE
Relazione	6	1
1.1 Metodi di relazione e comunicazione con l'organigramma aziendale e con i diversi interlocutori esterni	2	0
1.2 Teorie e tecniche dell'organizzazione aziendale (la mission aziendale, il modello organizzativo, le procedure aziendali, il regolamento interno)	4	1
Pianificazione	48	27
2.1 Progettazione/redazione progetti o servizi	12	4
2.2 Tecniche e Teorie di project management	19	7
2.3 Strumenti di Gestione economica del Servizio	1	10
2.4 Procedure e normativa per la gestione (affidamento) dei servizi (Capitolati e Bandi)	16	6
Organizzazione	24	5
3.1 Teorie e tecniche dei servizi di coordinamento	6	2
3.2 Basi giuridiche del diritto del lavoro con specifiche legate al CCNL Lavoro, legislazione della Sicurezza, Privacy	13	1

	RAFFORZARE	ACQUISIRE
3.3 Conoscenze informatiche di base (office, posta elettronica e Internet) e specifiche (gestionali e software per la progettazione)	5	2
Coordinamento	49	4
4.1 Teorie e tecniche di coordinamento e gestione del gruppo di lavoro	8	1
4.2 Teorie e tecniche di gestione dell'utenza	9	3
4.3 Modelli e tecniche per fronteggiare situazioni problematiche	16	0
4.4 Metodi di comunicazione e relazione con il gruppo	16	0

La prima evidenza è che la competenza **coordinamento**, che nelle altre analisi aveva mantenuto dei parametri simili alle altre due competenze (relazione e organizzazione), in questo caso mostra il maggior numero di elementi da “rafforzare”, soprattutto nelle conoscenze/abilità legate alla guida del gruppo (leadership) e alla gestione delle situazioni conflittuali (negoziato).

La seconda evidenza riguarda la **pianificazione** che oltre ad aver ottenuto punteggi molto alti, evidenzia nella conoscenza/abilità legata al project management il picco più alto del gruppo “rafforzare” e nella conoscenza/abilità legata agli strumenti di gestione economica del servizio il picco più alto del gruppo “acquisire”.

4.1.3. AREA RELAZIONI

Questo paragrafo ha l'obiettivo di creare delle relazioni tra i dati sopra descritti, volte a meglio spiegare, approfondire, evidenziare degli aspetti oggetto della ricerca o degli elementi che non sono emersi con la dovuta chiarezza.

IL CAMPIONE DEGLI INTERVISTATI

La prima relazione riguarda il campione degli intervistati per comprendere quali caratteristiche ha il coordinatore dei servizi cooperativi “tipo”.

L'analisi e le relazioni tra dati sono state svolte sulla fascia di età più numerosa ovvero quella tra i 31 e i 40, che rappresenta il 50% del campione intervistato (tabella 2).

La domanda che ci si è posti è: la fascia di età più numerosa come è composta rispetto al titolo di studio? E al numero di collaboratori? E agli anni di esperienza nel ruolo?

I risultati evidenziano che circa il 70% degli appartenenti alla fascia d'età tra i 31 e i 40 è laureato e di questi il 70 % a sua volta possiede una laurea attinente.

Le relazioni sulla fascia principale di età e il numero di collaboratori gestiti non ha portato

a dati significativi, nel senso che la distribuzione è quasi paritaria, a parte una lieve maggioranza verso la categorie di persone gestite “da 0 a 5”.

Infine, l’analisi degli anni di esperienza nel ruolo ha evidenziato che circa il 50% del campione ha una esperienza nel ruolo dai 2 ai 5 anni e per il 30% tra i 5 e i 10 anni.

Per riassumere si può affermare che il coordinatore dei servizi cooperativi “tipo”:

ha un’età compresa tra i 30 e i 40 anni, è un lavoratore con esperienza nel ruolo principalmente tra i 2 e i 5 anni, è laureato con un indirizzo di laurea principalmente attinente all’ambito della persona e gestisce gruppi di collaborati variegati in base alle esigenze della cooperativa.

RELAZIONE TRA N. PERSONE GESTITE E COMPETENZA 4 DA RAFFORZARE

Come evidenziato nella sezione dedicata alle competenze da rafforzare/acquisire, la competenza del coordinamento è quella che ha evidenziato le maggiori affermazioni in merito al rafforzare/acquisire.

La domanda allora riguarda: che relazione c’è tra il numero dei collaboratori gestiti e l’auto valutazione dell’intervistato sul bisogno di rafforzare la competenza?

I dati sono evidenziati nella tabella sottostante.

TABELLA 7: relazione tra persone gestite e competenza 4 da rafforzare

Categorie n. persone gestite	Risposte da “rafforzare” competenza 4
da 0 a 5	31%
da 5 a 10	25%
da 10 a 20	35%
+ di 20	9%

L’evidenza più significativa è che le maggiori percentuali si hanno in riferimento a dimensioni medie del gruppo di collaboratori da gestire (da 10 a 20).

RELAZIONE TRA PIANIFICAZIONE E IMPORTANZA ATTRIBUITA ALLA COMPETENZA

La competenza pianificazione è quella che ha evidenziato il maggior numero di risposte legate al livello di possesso “in parte”. Questo dato potrebbe anche significare che l’importanza della competenza è reputata del tutto marginale se ad esempio paragonata alle altre.

Quindi la domanda è: qual è l’importanza percepita della competenza pianificazione?

Per la risposta sono stati messi in relazione i dati del livello di possesso della competenza pianificazione con il “peso” attribuito da ogni intervistato alla competenza stessa. Si evidenzia quanto segue:

TABELLA 8: *relazione tra pianificazione e valutazione del peso della competenza.*

Pianificazione: possesso	% di risposta	Classi di importanza attribuite
in parte	58%	tra il 10 e il 25%
no	4%	/
si	38%	tra il 20 e il 40%

Le percentuali di importanza sono abbastanza rilevanti se si pensa che la percentuale è calcolata sul totale delle competenze, ovvero il 25% di importanza rappresenta un 1 quarto dell'attività lavorativa composta nella sua totalità dall'agire le 4 competenze in modo e con un'importanza differente.

4.1.4. ANALISI RELATIVA AL CAMPIONE DEGLI STUDENTI

I questionari dei 10 studenti intervistati appartenenti alle facoltà definite attinenti (primariamente scienze della formazione) hanno evidenziato che nessuno degli intervistati ritiene di possedere pienamente nessuna delle 4 competenze che compongono il ruolo del coordinatore dei servizi cooperativi.

Le risposte "in parte" date in merito al possesso delle competenze, sono state date in riferimento ad esperienze pratiche avute maturate a vario titolo (stage, servizio civile, lavori temporanei). Come conseguenza, il contesto di acquisizione delle competenze possedute anche se in parte, è stato primariamente il contesto formale e informale.

Queste considerazioni potrebbero portare alla conclusione che il modello, studiato partendo dall'analisi di ruoli agiti e facente quindi riferimento alla pratica reale, può essere uno strumento efficace di indagine, valutazione, studio del livello del possesso delle competenze e del contesto di acquisizione di queste competenze su tutti i lavoratori che svolgono un ruolo identico o simile.

CONSIDERAZIONI FINALI

La prima considerazione riguarda il modello utilizzato.

Da quanto evidenziato in questo capitolo, il modello è in grado di rilevare il grado di possesso delle competenze e il contesto di acquisizione di queste competenze.

I dati analizzati in merito al campione degli studenti possono essere considerati una sorta di campione di controllo, che evidenzia come, se il modello non viene preliminarmente tarato sul ruolo scelto come oggetto di analisi, il modello risulta poco efficace.

Si può affermare che il modello può essere generalizzato a tutti i ruoli lavorativi predisponendo:

- l'indagine preliminare sulle competenze strategiche per il ruolo che si vuole analizzare;
- la taratura di tutte le conoscenze/abilità delle competenze facenti parte del ruolo;
- i somministratori all'uso del modello.

La seconda considerazione riguarda l'oggetto del progetto ovvero il contesto di acquisizione delle competenze repute strategiche per agire in modo efficace il ruolo di coordinatore dei servizi cooperativi. Il modello ha evidenziato che rispetto al campione analizzato, il maggiore contesto di acquisizione è quello informale ovvero esperienziale, supportato in misura ristretta dal contesto non formale.

Questo dato può essere letto da diverse angolazioni tra le quali non può non essere valutato l'ambito della formazione istituzionale.

Il sistema della formazione istituzionale non considera (o non lo ha ancora fatto) il ruolo analizzato come così specifico e strategico per il mercato del lavoro da attivare una formazione volta a formare futuri "coordinatori dei servizi cooperativi".

In effetti potrebbe risultare un ruolo così di nicchia o limitato numericamente da non giustificare l'attivazione di un percorso formativo ad hoc.

Se questo risultasse vero è fondamentale che l'ambito del lavoro si interroghi sulla strategicità del ruolo ed eventualmente valuti la strutturazione di un percorso di formazione interno e parallelo allo sviluppo di carriera dei collaboratori che presidiano il ruolo.

5. CONCLUSIONI

Chiara Cozzi

L'entusiasmo con cui hanno aderito le cooperative ed i coordinatori intervistati ha evidenziato come il riconoscimento delle competenze acquisite in ambito lavorativo ed informale sia un tema molto sentito sia dalle imprese che dai lavoratori.

Favorire il riconoscimento delle professionalità e delle competenze individuali, oltre ad aiutare gli individui ad acquisire piena consapevolezza del proprio bagaglio culturale e professionale, consente alle imprese da una parte di valorizzare le risorse umane presenti nell'organizzazione e dall'altra di migliorare, nel medio e lungo termine, la capacità complessiva dell'organizzazione stessa.

Se il processo di riconoscimento delle competenze non formali ed informali può essere uno strumento utile alle persone per la valorizzazione dell'individuo stesso, per favorire percorsi di carriera e/o di mobilità, ed è un'attività che può essere svolta anche da un'organizzazione privata, la certificazione delle competenze impone il coinvolgimento di soggetti istituzionali in grado di rilasciare attestati che assumono valore giuridico.

Diventa quindi indispensabile ricorrere ad una procedura di certificazione standardizzata che veda la costruzione e la condivisione di standard minimi comuni e la cui realizzazione sarà possibile solo attraverso la stretta collaborazione dei sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro, in un piano continuo di relazione e collaborazione con i diversi attori locali per individuare, analizzare e definire le competenze emergenti da formare.

Il progetto "Oltre le competenze nel lavoro sociale", oltre ad aver sperimentato un percorso metodologico di rilevazione delle competenze informali e non formali, evidenzia nei suoi risultati come una figura chiave come quella del coordinatore dei servizi nelle cooperative sociali, che spesso si forma sul "campo", non abbia la possibilità di un riconoscimento formale delle competenze acquisite se non attraverso un percorso di riconoscimento e validazione in grado di certificare, e quindi di far riconoscere anche all'esterno del proprio ambito lavorativo, le conoscenze e le abilità gestite.

Finito di stampare nel mese di Ottobre 2011
presso la tipografia Atena di Grisignano Vicenza
per conto della Genesi Edizioni di Mestre Venezia



REGIONE DEL VENETO

INVESTIAMO PER IL VOSTRO FUTURO

Il volume contiene la documentazione ed i primi risultati prodotti nella realizzazione del progetto-ricerca “Oltre le competenze formali nel lavoro sociale” finanziato dalla Regione Veneto e dal Fondo Sociale Europeo nell’ambito del POR 2007-2013 - Asse Capitale Umano. In allegato al volume il CD con il modello operativo per la rilevazione delle competenze informali e non formali per il ruolo del “Coordinatore di persone e servizi nelle imprese sociali”.



SCUOLA STATALE “L. EINAUDI”
CTP - VE-MARGHERA



GENESI EDIZIONI
www.genesidesign.com

ISBN 978-88-96049-41-9



9 788896 049419