

Introduzione

La presente guida è frutto di un lavoro congiunto che deriva dall'aggregazione di più partnership, messe intorno ad un tavolo dalla voglia e dalla necessità di confrontare il proprio lavoro con rappresentanti di Regioni e progetti diversi. Sin dai primi incontri che risalgono al 2006, sono emerse delle similitudini tra contenuti, aree indagate e metodologie che valeva davvero la pena approfondire; il comune denominatore di questi progetti, dal quale deriva tutto il lavoro svolto successivamente è relativo alla competenza, presa in considerazione da diversi punti di vista; lo sforzo che è stato fatto attraverso le varie PS è stato quello di chiedersi, per esempio, quali sono i fattori che maggiormente incidono nella costruzione o nel mantenimento delle competenze, quali metodologie si possono mettere in atto affinché sia possibile un aggiornamento delle stesse tale da incidere sulla competitività delle imprese. Queste e altre domande hanno contribuito ad innescare l'intenso lavoro di confronto e di comparazione che rappresenta il cuore del progetto S.Co.Pro.

A tale proposito sono stati creati dei gruppi di lavoro, dei veri e propri laboratori in cui ognuno ha inizialmente sviscerato gli obiettivi, le caratteristiche, le metodologie e soprattutto gli strumenti previsti dal proprio progetto. In particolare per analizzare in profondità questi ultimi, il Team work di S.Co.Pro, costituito da 1 rappresentante per ogni PS (in genere il Responsabile di progetto), ha ideato durante la Fase I (start up) una scheda dove sono state raccolte tutte le informazioni che consentivano all'intera partnership di comprendere gli strumenti e/o i modelli di intervento proposti nei rispettivi progetti Equal. In questa prima fase ci si è dedicati quindi ad un intenso lavoro di analisi dei prodotti proposti: dove è stato applicato lo strumento e a chi, qual è il suo obiettivo e la metodologia impiegata, quali sono i risultati attesi, questi quesiti hanno permesso l'identificazione di 3 grandi categorie o ambiti tematici all'interno dei quali sono stati poi incanalati i vari progetti e di conseguenza gli strumenti analizzati.

Le tre grandi macro aree, ossia Formazione, Lettura delle Organizzazioni e Governance sono state accuratamente prese in esame durante la Fase II (analisi comparativa) nel corso della quale è stata costruita una matrice teorica finalizzata ad esplicitare i punti in comune degli strumenti presi in considerazione.

Questi momenti di confronto e di dibattito tra le PS hanno portato alla Fase III il cui obiettivo è la messa a punto e l'implementazione di un catalogo, nel quale vengono resi accessibili a imprese e a enti pubblici, i modelli, gli strumenti e soprattutto alcuni spunti di riflessione utili per far fronte al cambiamento.

La modalità di lavoro privilegiata che ha consentito di produrre i prodotti che compongono il catalogo e la presente guida, viene rappresentata senza ombra di dubbio dai workshop in

presenza organizzati di volta in volta nel territorio di riferimento di ciascun partner; attraverso tale modalità tutte le PS coinvolte hanno dato il loro contributo sia in termini di competenze specifiche, sia in termini di esperienze maturate nell'ambito del programma Equal.

In particolare le tecniche alle quali si è fatto spesso ricorso sono state quelle del Team Work e del Brainstorming: la prima ha consentito di coinvolgere e motivare tutti i partecipanti, rispondere in tempo reale e in modo efficace alle difficoltà emerse, snellire le procedure ed esercitare sui processi di lavoro un monitoraggio continuo. La seconda ha permesso di far emergere idee e soluzioni che in un secondo momento venivano vagliate analizzandone la concreta fattibilità. Al successo di questi due strumenti utilizzati, ha contribuito in primis la capacità di chi di volta in volta guidava i workshop, di valorizzare tutte le risorse presenti, di saper interagire al tempo stesso con le specificità dei singoli, nonché l'abilità di potenziare le diversità e aprire così nuove prospettive per dar vita a soluzioni innovative.

I gruppi di lavoro più produttivi sono stati quelli che hanno saputo gestire al meglio il tempo e hanno cercato la condivisione nelle scelte da prendere creando così un clima disteso. Ovviamente, considerata la diversità dei progetti, delle strutture partecipanti e per ultimo ma non meno importante delle Regioni di provenienza delle singole PS, questo processo è avvenuto progressivamente, maturando nel tempo e in modo direttamente proporzionale al miglioramento della comunicazione e della gestione delle relazioni.

L'esperienza di S.Co.Pro è stata fruttuosa non solo dal punto di vista dei contenuti, delle competenze specifiche acquisite e/o accresciute, dei prodotti creati, ma soprattutto perché ha contribuito per ognuno dei partecipanti ad uno sviluppo di quelle che vengono definite competenze trasversali; l'ascolto attivo, l'empatia e l'assertività sono abilità messe in gioco da ognuno dei partecipanti e rappresentano un valore aggiunto capitalizzabile e spendibile in futuro in altri contesti non strettamente legati al programma Equal.

La guida che proponiamo racchiude i report sviluppati durante i workshop relativi alle fasi che andavano a comporre il programma di lavoro previsto dal progetto. Essi descrivono come si è arrivati e attraverso quali ragionamenti si sono costruiti i prodotti previsti per il raggiungimento degli obiettivi. L'intento, se non l'auspicio è che questa esperienza venga colta dai beneficiari finali, quali Istituzioni e Imprese, come una sperimentazione valida da trasferire qualora se ne presenti la necessità, o comunque possa rappresentare un suggerimento per affrontare il mercato del lavoro e tutto ciò che riguarda il cambiamento.

REPORT FASE 1

a cura di

"RICOMINCIO DA 45"

Premessa

Lo scopo della **Fase 1** del progetto consiste nella messa a punto della metodologia di analisi degli strumenti in corso di sperimentazione all'interno dei **9 progetti Equal** aderenti al progetto "S.Co.Pro".

La Fase 1 si è articolata in **7 attività**:

- Ideazione di uno schema di analisi al fine di facilitare la descrizione degli strumenti;
- Raccolta degli strumenti;
- Analisi delle schede pervenute;
- Identificazione di alcune famiglie di oggetti/strumenti all'interno della rosa degli strumenti;
- Confronto tra partner sull'ipotesi dei gruppi di lavoro tematici per famiglie di oggetti da analizzare;
- Costituzione e validazione dei gruppi di lavoro da parte della partnership;
- Produzione di un format di analisi destinato a facilitare la comparazione degli strumenti; all'interno di ogni famiglia di oggetti.

L'insieme delle attività è stato implementato tra il novembre 2006 e la fine di marzo 2007 (5 mesi invece dei 3 previsti).

A. Ideazione dello schema di analisi

Come accennato sopra, la scheda è stata ideata per consentire ai partner di descrivere gli strumenti ideati o in corso di ideazione e/o i modelli di intervento proposti all'interno dei rispettivi progetti Equal.

Per facilitare il compito sia di chi compila sia di chi deve procedere all'analisi dell'insieme degli strumenti proposti, si è optato per una scheda che facesse emergere:

- i possibili campi o aree di applicazione dello strumento;
- la fase di applicazione dello strumento all'interno del progetto distinguendo tra diagnosi ed intervento;
- il problema al quale lo strumento intende rispondere;
- la metodologia proposta;
- il/i target mirati dallo strumento;
- i risultati attesi;
- gli elementi trasferibilità.

Una prima versione della scheda è stata presentata alla partnership nel corso della prima riunione di start-up di progetto il 23 novembre 2006 a Torino. In questa sede i partecipanti hanno suggerito una serie di modifiche che hanno dato luogo a una seconda versione, presentata di seguito. Tale scheda, corredata da modalità di utilizzo e tempi di consegna, è stata inoltrata a tutti i partecipanti dal coordinatore.

SCHEDA di DESCRIZIONE STRUMENTI PROPOSTI PER « S.Co.Pro »
Fase 1 di Start-up

Riferimenti
PS:
Ambito nel quale si colloca lo strumento/modello presentato (<i>specificando perché avete scelto tale ambito</i>):
Strumento/modello di gestione dell'organizzazione aziendale :
Strumento/modello di gestione delle Risorse Umane :
Strumento /modello di gestione del territorio :
Altro :
Titolo/nome dello strumento/modello di diagnosi/ d'intervento :
Si tratta di uno strumento di :
Diagnosi : Intervento dopo una diagnosi/analisi : altro :
Impresa/organizzazione/sistema di attori in cui si intende applicare o si è applicato :
Problema da risolvere. A quale questione specifica risponde lo strumento proposto? (10 righe)
Obiettivo dichiarato dello strumento :
Descrizione sintetica (10 a 12 righe) del problema al quale si riferisce lo strumento di diagnosi/ intervento ideato
Metodologia
Descrizione articolata al fine di comprendere il processo e le tappe, nonché gli eventuali filoni teorici partendo dai quali è stato ideato lo strumento (<i>con in</i>

allegato una copia anche sotto forma di bozza dello strumento se esiste)

Piano di azione (calendario della sperimentazione all'interno del progetto, processo previsto dallo strumento stesso e procedure richieste, ecc. ecc.) legato allo strumento/modello

Piano di azione: precisare a quale tipologia di destinatario é destinato lo strumento e per ognuna categoria/tipologia su quante persone verrà testato.

**La tipologia di destinatari:
persone che testano lo strumento**

N° di

- Lavoratori:
 - donne
.....
 - uomini
.....
 - disabili
.....
 - immigrati
.....
- Impresa:
 - Micro-impresa (> a 10)
.....
 - PME (da 10 a 250)
.....
 - Grande impresa
 - Impresa pubblica o para-pubblica (ospedale)
.....
- Istituzioni/enti:
 - Provincia
.....
 - Regioni
.....
 - CPI
.....
 - Altro (precisare):.....
.....

Risultati. Effetti attesi dallo strumento nell'impresa/sui soggetti interessati (max 10 righe)

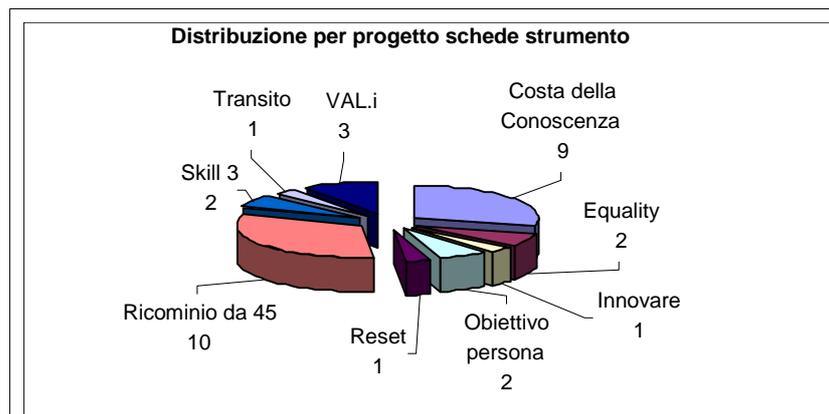
Persona da contattare che ha redatto la presente scheda e che può esplicitare eventuali dubbi.

Elementi trasferibili ad altri contesti secondo gli ideatori o sperimentatori

B. Raccolta delle schede

Le **schede descrittive degli strumenti** sono state consegnate da quasi tutti i partner nel corso del mese di gennaio 2007, consentendo quindi di proporre una prima descrizione del lavoro effettuato dai partner nel corso del *workshop* tenutosi a Padova l'8 marzo 2007.

Sono pervenute **31 schede**, così distribuite per progetto:



La maggioranza dei progetti ha scelto di presentare da un minimo di 1 ad un massimo di 3 schede corrispondenti ad altrettanti strumenti, a eccezione di "Ricomincio da 45" e "La Costa della Conoscenza". Nel primo caso, uno degli strumenti di intervento presentato è stato articolato in 6 schede, nel tentativo di esplicitare il processo messo in atto; nel secondo caso, invece, il numero di schede illustra la complessità di un progetto che prevede azioni multiple portate da vari attori in più territori.

Tenendo conto, pertanto, di questi elementi, si può affermare che il totale degli strumenti presi in considerazione sia **25**.

La lettura delle schede descrittive ha messo in evidenza alcuni aspetti di cui converrà tenere conto in sede di analisi comparata, in quanto rischiano di impattare gli esiti del progetto stesso.

Innanzitutto, e benché il format della scheda sia stato condiviso, la modalità di compilazione delle schede da parte dei partner fa emergere come il significato delle voci descrittive (obiettivo, problema da risolvere etc) sia stata interpretata dai *partner* nella stessa logica di quella impiegata al momento della presentazione del progetto e riconducibile al formulario del programma Equal, e raramente in quella richiesta dalla scheda predisposta.

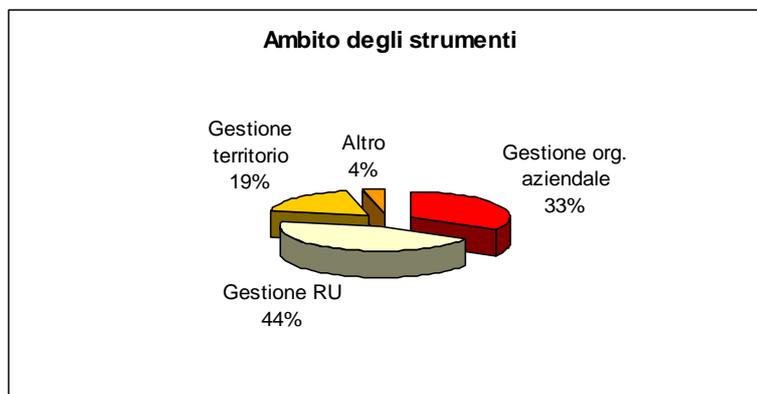
Molte schede tendono, infatti, a presentare attività interne a ciascun progetto più che strumenti in senso stretto, come se al momento della compilazione per molti progetti gli strumenti fossero ancora in corso di elaborazione e, quindi, difficili da descrivere.

C. L'analisi delle schede

L'analisi delle varie voci contenute nelle schede consente di fornire una prima fotografia del lavoro che stanno compiendo i vari *partners* e di tracciare un primo identikit degli strumenti proposti.

La distribuzione degli **strumenti** in funzione dell'**ambito** nel quale si collocano (voce n.1 della scheda) mostra una forte polarizzazione sulla **gestione delle risorse umane** e sulla **gestione dell'organizzazione aziendale**, come logico all'interno dell'asse adattabilità, seguiti dalla **gestione del territorio**.

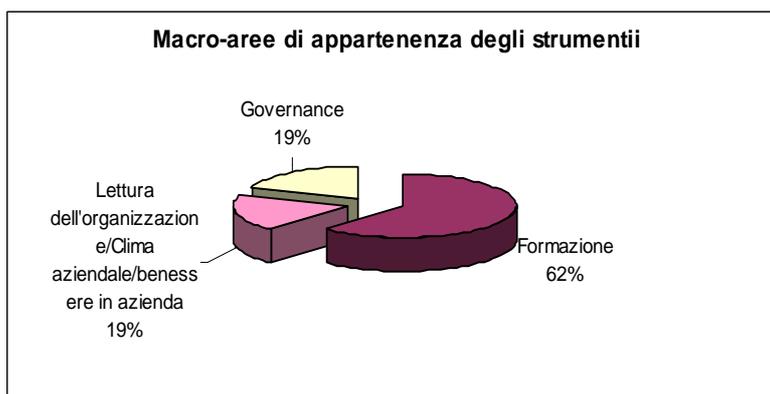
Grafico n. 1



Un dato questo in parte confutato dalle informazioni desunte dalle voci "**Descrizione sintetica**" e "**Metodologia proposta**", che mettono in evidenza come gli ambiti reali di appartenenza degli strumenti (e, quindi, dei progetti cui essi fanno riferimento) siano riconducibili, in realtà, a **3 macro-aree** quali:

- **Formazione**
- **Lettura delle organizzazioni**
- **Governance**

Grafico n. 2



Gli strumenti proposti si dividono quasi a parità tra strumenti di diagnosi e strumenti di intervento e vengono applicati, come già intuibile dal Grafico n.2, innanzitutto nella singola impresa, ma anche all'interno di un dato settore o comparto di attività e, più raramente, nel sistema degli enti ed attori locali, come evidenziato dai Grafici n.3 e n.4.

Grafico n. 3

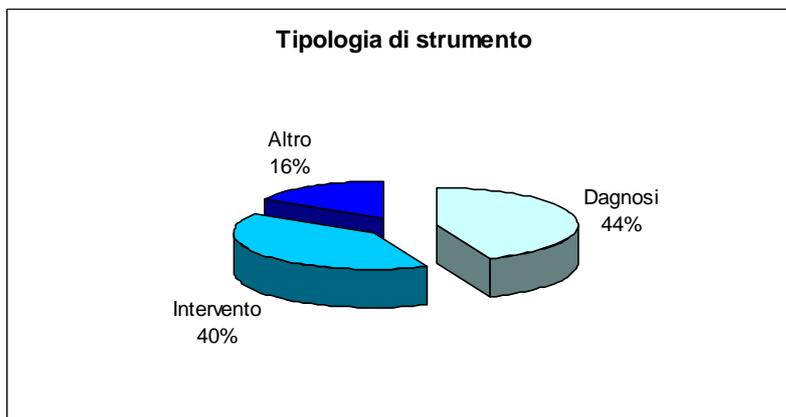


Grafico n. 4



La **tipologia dei destinatari** (vedi Grafico n.5) degli strumenti ideati rinforza quanto evidenziato dal grafico precedente, sottolineando nuovamente il peso delle imprese come soggetto destinatario degli interventi proposti, seguite da lavoratori/trice e istituzioni.

Come evidenzia anche il grafico seguente (Grafico n.6), la maggioranza dei progetti agisce in contemporanea su più soggetti; in particolare, è evidente come l'agire sul lavoratore vada quasi sempre di pari passo con l'agire sull'impresa.

Grafico n.5

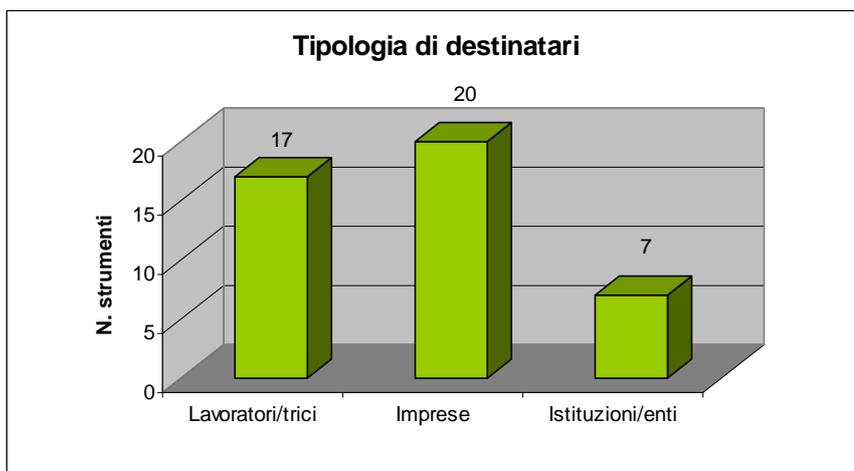
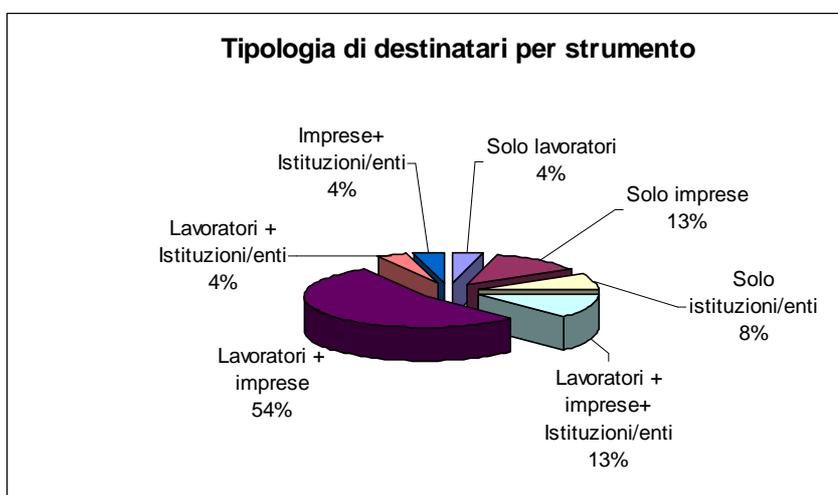


Grafico n.6

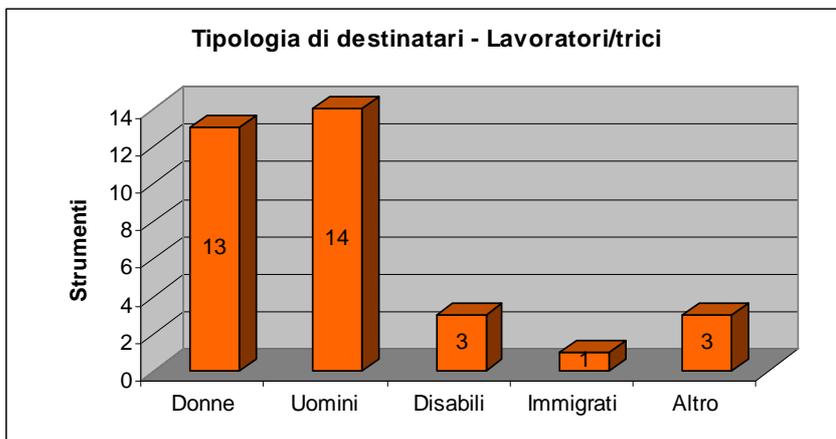


Più nel dettaglio:

Tipologia destinatari	Numero strumenti
Solo lavoratori/trici	1
Solo imprese	3
Solo istituzioni	2
Imprese + lavoratori + istituzioni	3
Lavoratori + imprese	13
Lavoratori + enti/istituzioni	1
Imprese + istituzioni	1

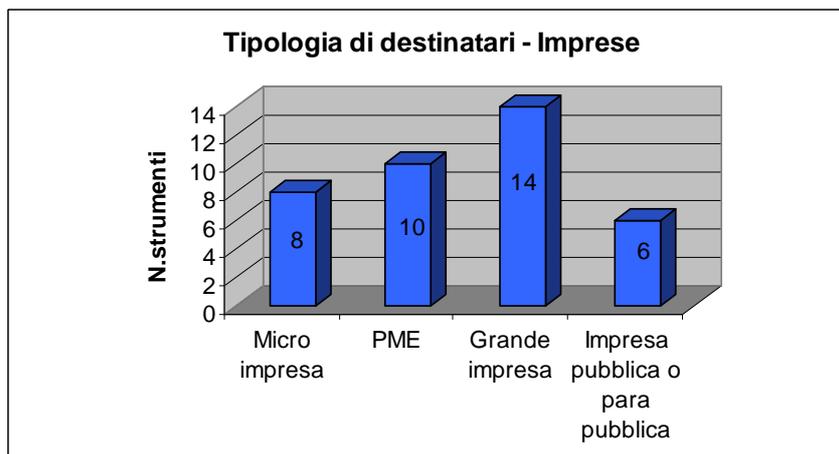
L'analisi della categoria "Lavoratori" (Grafico n.7) mette in luce una sostanziale parità tra interventi destinati ad un target di donne e quelli per un target maschile, mentre altre categorie connotate come più deboli (disabili, immigrati) sono residuali.

Grafico n.7



Quando invece, come mostra il Grafico n.8, il destinatario è una organizzazione (impresa), la distribuzione è piuttosto equilibrata tra le varie dimensioni d'impresa (micro, PMI, Grande, Pubbliche). Un dato questo che dovrebbe permettere di capire quando e in quali condizioni gli strumenti proposti sono più efficaci.

Grafico n.8.



D) Identificazione di alcune famiglie di oggetti/strumenti

Una seconda lettura delle schede con uno sguardo più attento ai processi messi in atto all'interno dei singoli progetti consente di identificare alcune tematiche prevalenti (e relativi strumenti).

In particolare:

- **Formazione** in senso lato in quanto, come già detto, la maggioranza delle schede si focalizzano sul problema delle competenze e/o la loro gestione in termini di analisi dei fabbisogni formativi. È il caso, per esempio, dei progetti "Transito", che prevede un questionario alle persone e alle imprese avendo come finalità quella di tarare l'intervento formativo; di "Obiettivo Persona", che prevede un intervento formativo intitolato "Palestra di vita"; di "Reset" con un simulatore per un apprendimento sperimentale in situazione; ancora, di "Ricomincio da 45" con attività di *coaching* del personale più avanti nell'età o di intervento mirati per la tutela del *know-how*. La lista non è esaustiva;
- **Metodi di concertazione o governance** come nel caso dei progetti "La Costa della Conoscenza" o "Equality";
- **Lettura dell'organizzazione** dal punto di vista degli attori che la compongono, come nel caso di: "VAL.i", che propone un metodo di analisi del clima aziendale e del benessere sul luogo di lavoro; di "Skill3" che prevede un'inchiesta all'interno dell'azienda per valutare l'attenzione ai temi inerenti la conciliazione; ancora, "Obiettivo persona", che offre una griglia di rilevazione dei dati gestionali ed organizzativi di una casa di riposo;
- **Sportelli, supporti informativi o centro servizi**, che si configurano sempre come luoghi di orientamento dell'utenza.

Tuttavia la lettura attenta dei vari documenti consegnati ad inizio anno mette in evidenza come molti degli strumenti o approcci descritti siano ancora in corso di elaborazione, rendendo quindi difficile la comprensione dei processi e/o protocolli di applicazione che li sostengono e che dovrebbero essere oggetto dell'analisi comparativa delle Fase 2 del progetto "S.Co.Pro".

Due esempi opposti illustrano chiaramente questo aspetto.

Nel caso virtuoso di "VAL.i", due delle schede consegnate si riferiscono, rispettivamente, a uno strumento di gestione dell'organizzazione aziendale e all'esperto di clima. In ambedue i casi

sono stati allegati i protocolli che rispecchiano, da un lato, come deve agire l'esperto di clima aziendale, attraverso la mappa degli ambiti di indagine delle sue azioni all'interno dell'azienda; dall'altro, le competenze che deve possedere l'esperto di clima, dando al tutto la valenza di uno strumento sul quale si può ragionare in termini di applicabilità, trasferibilità, riproducibilità. Nel caso di "Transito" (citato qui a fine esemplificativo), la scheda si riferisce ad uno strumento di aggiornamento delle competenze professionali sul tema dell'internazionalizzazione delle PMI. Vengono esplicitati i contenuti della formazione e la attività correlate (centro servizi, accompagnamento a missioni all'estero) ma non sono presentati i protocolli che permettono di evidenziare in questo caso le metodologie pedagogiche e didattiche utilizzate e le modalità di accertamento del gap di competenza sulla quali verranno costruiti i percorsi dei singoli partecipanti (visto che i moduli sono opzionali).

Tale carenza, allo stato attuale, è ricorrente in molte schede, rendendo di fatto difficile una comparazione dei processi proposti per inserirli in un sistema unico di lettura come richiesto dall'obiettivo finale del progetto, ovvero la costruzione di una scatola degli strumenti classificata per problemi da affrontare.

E) Confronto tra partner sulle ambiti tematici individuati e validazione dei gruppi di lavoro per famiglie di oggetti da analizzare.

Nel corso del workshop di lavoro dell'8 e 9 marzo a Padova, è stato proposto dal Responsabile della Fase 1, "Ricominco da 45", di tenere solo **3 macro ambiti tematici**, ovvero quelli della:

- **Formazione**
- **Governance**
- **Analisi dell'organizzazione**

Tutto ciò escludendo dall'analisi gli strumenti relativi agli sportelli informativi, in quanto poco innovativi ai fini del progetto "S.Co.Pro", anche se utili nei vari contesti di applicazione proposti.

In un secondo momento, è stato proposto a ciascun progetto di riprendere i contenuti delle schede presentate e di descrivere minutamente all'interno di ciascun ambito tematico, le caratteristiche degli strumenti proposti al fine di fare emergere peculiarità, punti di incontro o similitudini all'interno del ventaglio degli strumenti proposti dall'intera cordata "S.Co.Pro".

Questo lavoro di confronto e analisi ha consentito di classificare in un primo momento i progetti nelle aree tematiche individuate, vale a dire:

Nell'area **Formazione** rientrano i progetti:

- "Transito"
- "Obiettivo Persona"
- "Ricomincio da 45"
- "Skill 3"
- "Reset"
- "La Costa della Conoscenza"

Nell'area **Letture dell'organizzazione** rientrano i progetti:

- "VAL.i"
- "Skill 3"
- "Ricomincio da 45"

Nell'area **Governance** rientrano i progetti:

- "Equality"
- "La Costa della Conoscenza"

In seguito, sulla base delle descrizioni minute dei vari strumenti proposti, si è potuto identificare alcune famiglie di oggetti per area tematica, sui quali completare l'analisi e comparazione durante la Fase 2.

Le famiglie di oggetti da analizzare, scelte e selezionate dalle varie PS in funzione della propria disponibilità in tempo e competenze, sono le seguenti:

AREA FORMAZIONE – 2 famiglie di oggetti da analizzare

1. Protocollo di analisi dei fabbisogni del singolo rispetto ai fabbisogni dell'azienda

Condiviso da: "Transito", "Skill 3", "La Costa della Conoscenza" (2 strumenti)

2. Modelli di apprendimento formativo

Condiviso da: "Obiettivo Persona", "Ricomincio da 45", "Reset", "Innovare" (rimotivazione, know-how, ergonomia)

AREA LETTURA ORGANIZZAZIONE – 2 famiglie di oggetti da analizzare

Quest'area concepisce la lettura dell'organizzazione tenendo conto dei 2 punti di vista che provengono dal lavoratore e dalla direzione

1. Profili professionali/esperti di organizzazione

Condiviso da: "VAL.i", "Ricomincio da 45"

2. Modelli analisi dell'organizzazione

Condiviso da: "Obiettivo persona" (Rilevazione di indagine); "Skill 3" (analisi sulla conciliazione); "VAL.i" (Mappe); "Ricomincio da 45" (Questionario diagnosi)

AREA GOVERNANCE – 1 famiglia di oggetti da analizzare

1. Rapporti tra gli attori/processi di concertazione

Condiviso da: "Equality" e "La Costa della Conoscenza"

F) Produzione di un format di analisi

Sempre nel corso del *workshop* dell'8 e 9 marzo, i partecipanti hanno contribuito all'ideazione della scheda da utilizzare nei prossimi mesi per facilitare il lavoro di comparazione all'interno di ciascun famiglie di oggetti da analizzare.

La scheda riportata di seguito è stata strutturata e finalizzata da "Ricomincio da 45" al fine di rendere più esplicito il processo di costruzione dei vari strumenti elaborati e facilitare, quindi, la comparazione tra oggetti.

Scheda: Oggetti da confrontare

Scopo della presente scheda è di facilitare il confronto e l'analisi comparata degli strumenti proposti nel corso della riunione del 8-9 marzo 2007.

Riferimenti		
Nome della PS:		
Ambito o area di appartenenza dello strumento analizzato (contrassegnare con crocetta).		
FORMAZIONE	<input type="checkbox"/>	
LETTURA ORGANIZZAZIONE	<input type="checkbox"/>	
GOVERNANCE	<input type="checkbox"/>	
Oggetto da confrontare (contrassegnare con crocetta)		
Area formazione	Letture organizzazione	governance
Protocollo di analisi dei fabbisogni del singolo rispetto ai fabbisogni dell'azienda	Profili professionali/esperti di organizzazione	Rapporto tra gli attori/processi di concertazione
Modelli pedagogici (simulazione/motivazione)	Modelli di analisi/strumenti	
Nome dello strumento:		

Descrivere dove e a chi si applica lo strumento nel quadro della sperimentazione:

Obiettivo dichiarato dello strumento:

Descrizione dello strumento (come si compone, come si applica, evidenziare le soluzioni implementate per rispondere al problema posto ed agli obiettivi prefissati, descrivere i protocolli previsti, ecc):

Processo di ideazione dello strumento (in cui conviene esplicitare le motivazione alla base della scelta di elaborazione dello strumento così come, evidenziare quali altri approcci sono stati scartati, evidenziare come lo strumento è stato costruito):

Persona da contattare:

In allegato si è pregato di inserire tutti i documenti che costituiscono lo strumento (questionario, traccia interviste, profilo di competenza, percorso di accompagnamento, ecc.....)

REPORT DI FASE 2

Parte prima

a cura di

“Obiettivo Persona”

1) PREMESSA

La Fase 2 di Analisi Comparativa è propedeutica all'implementazione del Catalogo dei Servizi e degli Strumenti e mira a identificare - a partire dalle famiglie di prodotti, modelli di intervento e strumenti individuati nel corso della fase 1 - le linee guida, le condizioni e i principi metodologici per la loro applicazione.

L'obiettivo è quello di condurre un lavoro di riflessione e confronto con i Partner, per passare dall'analisi dei singoli prodotti e strumenti presentati alla identificazione di linee guida generali che consentano di individuare ed, in seguito, esplicitare le modalità e metodologie di applicazione del Catalogo.

A tal fine, si è proceduto attraverso 2 momenti, tuttora in corso:

- ✓ il primo – di *RIFLESSIONE* - volto ad analizzare i singoli prodotti, modelli e strumenti presentati, a partire dalle schede elaborate nella Fase 1, per esplicitarne e illustrarne in modo più chiaro gli elementi che li caratterizzano come buone prassi e che ne consentono la replicabilità/trasferibilità (l'analisi del *particolare*)
- ✓ il secondo – di *CONFRONTO* – finalizzato ad individuare le linee guida e le condizioni per la loro applicazione, a partire da famiglie di prodotti, modelli di intervento e strumenti presentati (la *generalizzazione e ingegnerizzazione* dei prodotti)

In particolare, il primo momento si è svolto attraverso un Forum on line sulla piattaforma web del progetto S.Co.Pro www.S.Co.Proequal.it – che ha avuto lo scopo di stimolare la riflessione delle varie PS sugli strumenti e i prodotti proposti, mentre la discussione degli argomenti più complessi e il confronto tra le varie esperienze è stato riservato all'incontro della cordata di Siracusa del 19-20-21 luglio.

In questo Report, pertanto, verrà illustrata l'attività di animazione del Forum on Line, condotta nei mesi di giugno e luglio, fino al meeting di Siracusa.

2) LA PROPOSTA PER IL FORUM ON LINE

Il 4 giugno Obiettivo Persona ha inviato ai Partner una "Proposta di lavoro" per il Forum on line, che è stata illustrata nel corso dell'incontro del Comitato di Pilotaggio del 7 giugno a Milano.

La "Proposta" prevedeva l'articolarsi della discussione in 2 tempi, uno relativo all'individuazione dei *modelli di lettura dell'organizzazione azienda* e dei *modelli di gestione delle risorse umane* e l'altro volto a identificare *le linee guida, le condizioni ed i principi metodologici per la loro applicazione*. Il dialogo si sarebbe realizzato per sottogruppi e sarebbe stato concluso da un incontro di gruppo per ciascuna *Macroarea* - Formazione, Lettura dell'Organizzazione e Governance.

Tuttavia, preso atto della difficoltà di affrontare un programma di lavoro così complesso on line e di rispettare tempi piuttosto ristretti, la cordata ha suggerito di snellire la fase di discussione on line e di trasformarla in una fase "preliminare, preparatoria ai workshop di Siracusa".

Obiettivo Persona, raccogliendo i suggerimenti della cordata, ha pertanto proposto di realizzare l'analisi on line come un momento di riflessione sugli strumenti prodotti, volta a far emergere gli elementi necessari a rendere ripetibili e trasferibili ad altri contesti e/o destinatari gli strumenti/prodotti/modelli individuati".

L'individuazione delle chiavi di lettura dei singoli approcci e strumenti presentati e, in modo particolare, la definizione delle linee generali utili all'implementazione del Catalogo dei Servizi e degli Strumenti è stata riservata all'incontro e ai lavori dei workshop di Siracusa, raccogliendo l'indicazione dei partner di realizzare incontri non paralleli per singole aree tematiche.

La nuova versione della Proposta di lavoro per il Forum è stata inviata ai Partner via mail il 13 giugno.

PROGETTO EQUAL S.Co.Pro
FASE 2 - ANALISI COMPARATIVA
A cura di Obiettivo Persona

La PS di Obiettivo Persona è responsabile del coordinamento della fase 2 del Progetto S.Co.Pro - **Fase di Analisi Comparativa** - volta a "identificare, a partire dalle famiglie di prodotti, modelli di intervento e relativi riferimenti teorici individuati nella fase 1, le linee guida, le condizioni ed i principi metodologici per la loro applicazione".

L'obiettivo è quello di definire **come, quando e quali strumenti** utilizzare in funzione:

- del problema da risolvere
- dell'intervento da condurre
- dei destinatari

indicando se possibile, come adattare lo strumento/approccio a nuove categorie di utenti.

L'Analisi Comparativa verrà realizzata, secondo quanto previsto dal progetto, a livello di gruppo, attraverso un **forum on line** sulla piattaforma web di S.Co.Pro - www.S.Co.Proequal.it e dei **workshop** in presenza (Siracusa, 18-19-20 luglio).

I FORUM ON LINE

I *forum* (o conferenze, o bacheche elettroniche) non sono altro che luoghi d'incontro virtuali dove un certo numero di persone si ritrovano per discutere problemi d'interesse comune. Si tratta in sostanza di una o più pagine web, dove è possibile inviare un messaggio che tutti gli altri utenti leggeranno ed eventualmente commenteranno, dando vita a discussioni di ogni genere e lunghezza su argomenti di comune interesse.

I forum sono articolati in *gruppi di discussione*, che offrono l'opportunità di fornire le proprie opinioni su temi d'interesse generale e personale e di confrontarsi con altri utenti accomunati da un'affinità di interessi.

Come nel caso delle mailing list, siamo di fronte a una modalità comunicativa asincrona, nel senso che gli utenti non sono obbligati a trovarsi contemporaneamente nello stesso luogo (virtuale o meno) per poter comunicare, condizione che è invece imprescindibile nel caso, per esempio, delle chat.

Come funziona un forum

1.Step	La prima operazione da fare per partecipare ad un gruppo di discussione o forum è quella di Registrarsi , compilando esattamente tutti i campi richiesti.
2.Step	Una volta registrati si può accedere ad uno dei forum elencati, semplicemente cliccando sopra il titolo dello stesso.
3.Step	Una volta scelto il forum si aprirà una pagina dove vengono visualizzati gli argomenti (Topic) dello stesso, da chi sono stati proposti e quante risposte o aggiunte di discussione ci sono state.
4.Step	Per partecipare ad uno degli argomenti ed aggiungere il proprio intervento, non bisogna fare altro che cliccare sull'argomento che interessa e poi su Rispondi .
5.Step	A questo punto vi verrà richiesto di inserire la Login e la Password ricevute all'atto della registrazione e di inserire il titolo della risposta, nonché il contenuto completo del vostro intervento alla discussione nello spazio " Messaggio ".

IL FORUM ON LINE DI S.Co.Pro

Obiettivo Persona curerà l'animazione del Forum e la sintesi dei lavori di gruppo, finalizzata a raccogliere gli elementi necessari a definire modalità e metodologia di implementazione del Catalogo dei Servizi e degli Strumenti.

La discussione si articolerà per **aree tematiche e sottogruppi**, secondo quanto individuato nella fase di Start-up.

AREE TEMATICHE	SOTTOGRUPPI
FORMAZIONE	<ol style="list-style-type: none">1. Protocollo di analisi dei fabbisogni del singolo rispetto ai fabbisogni aziendali (TRANSITO, SKILL 3, LA COSTA DELLA CONOSCENZA)2. Modelli di apprendimento (OBIETTIVO PERSONA, RICOMINCIO DA 45, RESET, INNOVARE)
LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE/CLIMA AZIENDALE/BENESSERE IN AZIENDA	<ol style="list-style-type: none">3. Profili professionali/esperti di organizzazione (VAL.i, RICOMINCIO DA 45)4. Modelli di analisi: Rilevazione d'indagine (OBIETTIVO PERSONA), Analisi sulla conciliazione (SKILL 3), Mappe (VAL.i), Questionario + analisi di ergonomia (RICOMINCIO DA 45)
GOVERNANCE	<ol style="list-style-type: none">5. Rapporti tra gli attori/processi di concertazione (EQUALITY, LA COSTA DELLA CONOSCENZA)

Obiettivo Persona contatterà eventualmente i Partner prima dell'avvio del dibattito, per avere maggiori delucidazioni sui contenuti delle schede comparative presentate ed elaborerà un breve resoconto di stimolo alla discussione.

OBIETTIVO DEL FORUM

L'attività di discussione on line sul Forum costituirà una fase preliminare, preparatoria ai workshop di Siracusa.

Obiettivo Persona **promuoverà momenti di riflessione comune e di scambio tra i Partner, volti a far emergere gli elementi necessari a rendere ripetibili e trasferibili ad altri contesti e/o destinatari gli strumenti/prodotti/modelli individuati, per renderli fruibili a tutti gli attori delle politiche attive del lavoro (pubblici o privati).**

Verranno pertanto individuate le chiavi di lettura dei singoli approcci/strumenti e, partendo da alcune famiglie di prodotti, esplicitate le linee generali utili all'implementazione del Catalogo dei Servizi e degli Strumenti.

Attraverso il Forum si cercherà di riflettere su:

- i *modelli di lettura dell'organizzazione azienda* e i *modelli di gestione delle risorse umane* alla base delle buone pratiche presentate
- i *punti di forza di ciascun prodotto/modello/strumento presentato*, per quanto concerne il mantenimento di risorse umane preparate e aggiornate, ai fini dell'innovazione e della ripetibilità
- le *competenze* che potrebbero fungere da complemento per gli operatori delle politiche attive del lavoro
- le *leve* che consentono agli attori delle politiche attive del lavoro di fare sistema
- le *prassi di servizio* che mettono al centro delle loro pratiche il beneficiario
- i *principi ispiratori* alla base di ciascun strumento/prodotto/modello

Obiettivo Persona avvierà la discussione, proponendo una check-list di questioni e punti critici da affrontare, al termine della quale presenterà un breve resoconto del dibattito on line e una proposta di lavoro per l'incontro di Siracusa.

Attraverso i workshop di Siracusa, si tireranno le fila del lavoro sul Forum, mediante **incontri non paralleli** per singole aree tematiche e una **riunione conclusiva in plenaria**.

TEMPISTICA

La calendarizzazione dei tempi di lavoro subirà uno scostamento rispetto ai tempi inizialmente stabiliti, visti i ritardi nell'invio delle schede comparative e, di conseguenza, nel caricamento sulla piattaforma www.S.Co.Proequal.it.

Pertanto, il lavoro sul Forum on line terminerà il 12 luglio, anziché il 15 giugno, come prefissato, e Obiettivo Persona invierà il report sul lavoro svolto il 16 luglio, per poi presentarlo nel corso dell'incontro della cordata in Sicilia.

Azione	Soggetti competenti	Scadenza
Invio modalità funzionamento Forum	OBIETTIVO PERSONA	04-06-2007
Eventuali contatti con i Partner	OBIETTIVO PERSONA	12-06-2007
Avvio del Forum on line	Tutta la cordata	14-06-2007
Invio proposta di lavoro per Siracusa	OBIETTIVO PERSONA	10-07-2007
Invio report finale sul Forum on line	OBIETTIVO PERSONA	16-07-2007
Incontro della cordata in Sicilia	Tutta la cordata	18,19,20-07-2007

GLI STRUMENTI DI ANIMAZIONE DEL FORUM ON LINE

Attraverso alcuni strumenti messi a disposizione dalla piattaforma www.S.Co.Proequal.it, sarà possibile verificare il gradimento del Forum on line e coinvolgere maggiormente la cordata, raccogliendo indicazioni preziose per un miglioramento del lavoro di analisi comparativa.

Nella sezione "Menù principale" del sito, si possono infatti individuare le seguenti aree:

- le *Notizie*, per comunicare le novità, inviare articoli di comune interesse o altro
- il *Calendario degli eventi*, per tenersi aggiornati sugli appuntamenti più importanti
- i *Sondaggi*, per conoscere le opinioni dei vari partner sull'andamento del forum on line e adottare, di conseguenza, delle modifiche in itinere;
- i *Documenti*, posti sul sito per arricchire la discussione sia on line che individuale
- l'area *Download* per scaricare i materiali di maggiore interesse

3) GLI STIMOLI ALLA DISCUSSIONE: LA CHECK-LIST (1)

Secondo quanto previsto nella Proposta per il Forum on line, Obiettivo Persona ha avviato la discussione, proponendo una Check-list di questioni e punti critici da affrontare, per passare dall'analisi dei singoli strumenti e modelli presentati dai Partner nella fase 1 all'ingegnerizzazione dei prodotti.

La Check-list, inviata via mail il 23 giugno, puntava a fornire indicazioni e spunti volti a orientare la cordata a riflettere sulle schede comparative elaborate nella fase 1 ed accertare che fossero stati descritti in modo chiaro tutti i loro elementi - le caratteristiche, funzioni, modalità e condizioni per l'applicazione - in modo da passare da uno strumento ad uso interno ad un prodotto utilizzabile da utenti e in contesti diversi, attraverso il Catalogo dei servizi e degli strumenti.

I suggerimenti proposti vertevano soprattutto su:

- ✓ l'individuazione di una denominazione più specifica e descrittiva dello strumento proposto
- ✓ la specificazione del percorso fatto per arrivare alla costruzione dello strumento proposto
- ✓ l'illustrazione delle varie fasi di applicazione dello strumento (l'articolazione nei vari step)
- ✓ l'integrazione in altri casi con ulteriori allegati, che rendessero di comprensione più immediata lo strumento presentato.

Di seguito, viene presentata la Check-list inviata.

PROGETTO EQUAL S.Co.Pro
FASE 2 - ANALISI COMPARATIVA
A cura di Obiettivo Persona

La fase di Analisi Comparativa del Progetto S.Co.Pro è rivolta a identificare - a partire dalle famiglie di prodotti, modelli di intervento e strumenti individuati nel corso della fase 1 - le linee guida, le condizioni e i principi metodologici per la loro applicazione.

Si tratta di condurre un lavoro di riflessione e confronto con i Partner, per passare dall'analisi dei singoli prodotti e strumenti presentati (*il particolare*) alla identificazione di linee guida (*il generale*), che consentono di individuare ed, in seguito, esplicitare le modalità e metodologie di applicazione del Catalogo.

A tal fine, si procederà attraverso due momenti:

- il primo, rivolto ad analizzare i singoli prodotti/modelli/strumenti presentati, a partire dalle schede elaborate nella fase 1, per esplicitarne e illustrarne in modo più chiaro gli elementi che li caratterizzano come buone prassi e che ne consentono la replicabilità/trasferibilità (*il particolare*)
- il secondo, volto ad individuare le linee guida e le condizioni per la loro applicazione, a partire da famiglie di prodotti, modelli di intervento e strumenti presentati (*il generale*)

Mentre al secondo momento sarà riservato maggiore spazio nell'ambito dei workshop di Siracusa - la complessità degli argomenti trattati richiede tempi più lunghi e soprattutto un lavoro in presenza per realizzare una discussione più approfondita - l'analisi dei singoli strumenti/prodotti/modelli elaborati sarà oggetto di dibattito nel corso del Forum on line.

L'analisi dei singoli strumenti/prodotti/modelli presentati

Premessa imprescindibile per la trasferibilità di un nuovo prodotto/strumento/modello individuato come buona prassi è che ne siano state esplicitate in maniera chiara ed esaustiva tutte le caratteristiche, funzioni, modalità e condizioni per l'applicazione (*ingegnerizzazione*), in modo da farne un prodotto fruibile da parte di tutti gli attori delle politiche attive del lavoro (pubblici o privati).

A tal fine sono state elaborate nella fase di Start-up delle schede di tipo analitico volte a descrivere strumenti, prodotti e modelli presentati. In questa seconda fase, si ritornerà sulle schede elaborate nella fase 1, per riflettere sulle buone prassi proposte, accertare che siano stati descritti in modo chiaro tutti i loro elementi ed esplicitarle in chiave generale e astratta, in modo da passare da uno strumento ad uso interno ad un prodotto utilizzabile da utenti e in contesti diversi attraverso il Catalogo dei servizi e degli strumenti

Di seguito, si propongono alcuni spunti per la rilettura e l'approfondimento di ciascun prodotto/modello/strumento presentato, invitando ciascuna Partnership a inviare le proprie proposte attraverso il Forum on line.

Area FORMAZIONE

1) Protocollo di analisi dei fabbisogni del singolo rispetto ai fabbisogni aziendali

PS TRANSITO

Strumento: Questionario per la rilevazione dei fabbisogni

Proposte:

- ✓ Avete pensato ad una denominazione per il questionario proposto, che consenta subito di individuarlo come strumento ad hoc per l'internazionalizzazione?
- ✓ Come potrebbero essere esplicitati gli elementi di innovatività dello strumento presentato, rispetto agli strumenti per l'individuazione dei fabbisogni già in uso?
- ✓ Il sostegno all'apertura internazionale delle imprese è uno dei punti chiave delle politiche economiche, sia nazionali che locali. Avete pensato a come sottolineare che il questionario presentato nasce proprio per soddisfare questa esigenza di indagare il bisogno delle aziende di adeguare le proprie competenze in materia di internazionalizzazione?

PS SKILL3

Strumento: Diagnosi delle competenze del lavoratore

Proposte:

- ✓ Avete pensato ad una denominazione per lo strumento proposto, che riesca a contemplare sia le schede di "diagnosi" dei lavoratori, che lo strumento di rielaborazione informatica "Start-up"?
- ✓ Come potrebbe essere esplicitato in maniera più concisa, per essere colto in modo più immediato?
- ✓ E' possibile allegare un documento (ad es. l'homepage) relativo allo strumento informatico presentato, da cui evincere più facilmente come funziona, e attraverso quali funzioni si realizza la mappatura delle competenze e la redazione del bilancio di prossimità?

PS LA COSTA DELLA CONOSCENZA

A) Strumento: Strumenti per l'analisi dei fabbisogni per l'adeguamento delle competenze

Proposte:

- ✓ Avete pensato a una denominazione più specifica, che dia l'idea che si tratta di un insieme di strumenti, di un "kit" per l'analisi dei fabbisogni di aziende e lavoratori nei settori in crisi?
- ✓ Dal momento che i documenti allegati sono tanti e diversi, avete provato a pensare ad una "legenda" per illustrarne l'uso (a seconda dei settori di riferimento o della provincia in cui sono stati applicati)? Viene in mente, ad esempio, la scheda esplicativa con l'elenco dei documenti allegati, che avete presentato insieme alle schede comparative.

B) Strumento: Piani settoriali di formazione

Proposte:

- ✓ Avete provato ad esplicitare l'obiettivo dello strumento in questione - i Piani settoriali formativi - in maniera autonoma rispetto agli strumenti per l'analisi dei fabbisogni? E' possibile che i futuri utenti siano interessati all'applicazione dei Piani formativi settoriali, secondo il modello da voi proposto, mentre per la fase di analisi dei fabbisogni attingano a strumenti di uso consueto, anziché a quelli proposti.

2) Modelli di apprendimento

PS OBIETTIVO PERSONA

Strumento: Palestra di Vita per operatori/operatrici sociosanitarie

Proposte:

- ✓ Avete provato a pensare ad una denominazione diversa, che differenzi lo strumento proposto dal metodo di animazione e riabilitazione psicologica "Palestra di Vita", già riconosciuto e applicato a livello internazionale, e ne metta in luce l'azione e gli effetti positivi sul miglioramento della qualità di vita e lavoro delle operatrici sociosanitarie?
- ✓ Sarebbe possibile allegare dei documenti esplicativi o illustrare più chiaramente gli elementi di cui si compone lo strumento proposto (ad es. differenziando il lavoro sulle operatrici da quello che coinvolge responsabili e coordinatori delle strutture) e le varie fasi di implementazione?

PS RESET

Strumento: Modello integrato (teoria, pratica, simulazione, interoperatività) per lo sviluppo delle *competences* nell'ambito della navigazione interna-fluviale

Proposte:

- ✓ Avete provato a pensare a come descrivere gli aspetti innovativi dello strumento presentato, per far emergere quelli che ne fanno una good practice, specie in relazione ai metodi di formazione tradizionale?

PS INNOVARE

Strumento: Modello integrato di formazione nell'ambito del sollevamento e della movimentazione di carichi e merci pesanti

Proposte:

- ✓ Avete pensato a come approfondire la descrizione del percorso formativo da realizzarsi attraverso l'uso del simulatore, illustrandone tutte le tappe (ad esempio, indicando se è prevista una precedente fase di formazione teorica, prima di passare a quella pratica; quanto potrebbe durare all'incirca la fase di apprendimento; ecc.)?
- ✓ Dal momento che si parla di un "modello integrato di formazione", avete riflettuto su come avvenga questa integrazione e attraverso quali tappe o strumenti? (v. scheda RESET)

Area LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE/CLIMA AZIENDALE/ BENESSERE IN AZIENDA

3) Profili professionali/esperti di organizzazione

PS VAL.i

Profilo Professionale dell'Esperto di Clima Aziendale (I documenti Profilo e Descrizione di esperto in clima sono consultabili sul CD -ROM allegato al presente catalogo - "abstract 1.1.3")

Proposte:

- ✓ Sarebbe possibile esplicitare il percorso formativo dell'esperto di clima (quali figure professionali possono diventare esperti di clima, attraverso quali corsi o percorsi di formazione specifica)?
- ✓ Sarebbe possibile allegare in documenti separati la "flow chart del servizio" e le fasi di implementazione ("il processo di erogazione"), per renderle di uso più scorrevole?
- ✓ Avete riflettuto sulla possibilità di presentare gli strumenti ad uso del facilitatore territoriale e dell'esperto di clima come un kit, una valigetta degli strumenti creata ad hoc, in modo che i potenziali utilizzatori possano individuare subito tutti gli elementi per poter replicare e utilizzare queste figure in azienda? Forse un elenco di tutti gli strumenti presentati ne faciliterebbe l'uso.

4) Modelli di analisi/Strumenti

PS OBIETTIVO PERSONA

Strumento: Modello di Rilevazione Economica

Proposte:

- ✓ Avete pensato ad individuare una denominazione che illustri meglio la funzione dello strumento proposto, vale a dire il monitoraggio dei dati organizzativi e gestionali delle Case di Riposo?
- ✓ Sarebbe possibile approfondire alcuni dati relativi all'applicazione dello strumento (ad es. indicare all'incirca quanti incontri occorrono per arrivare alla compilazione del MRE; chi lo può applicare in concreto, qual è la figura aziendale che somministra il questionario nelle CdR, che incontra i responsabili delle CdR)?
- ✓ Si potrebbe allegare il questionario per i familiari degli ospiti?

PS SKILL 3

Strumento: Questionario Progetto Skill3

Proposte:

- ✓ Avete pensato a una denominazione più specifica, che metta in luce il campo d'applicazione e gli obiettivi dello strumento presentato (la valorizzazione della RSI e della conciliazione in azienda)?
- ✓ Sarebbe possibile specificare più chiaramente chi sono i destinatari del questionario (se il titolare o un'altra figura dirigenziale)

PS VAL.i

Strumento: Format Elaborazione Informazioni EC

Proposte:

- ✓ Avete pensato ad una denominazione più semplice dello strumento proposto, che metta in luce la sua applicazione nell'ambito del monitoraggio del clima aziendale?

PS VAL.i

Strumento: Pianificazione Operativa Attività

Proposte: Proposte:

- ✓ Avete pensato ad una denominazione più semplice dello strumento proposto, che metta in luce la sua applicazione nell'ambito del monitoraggio del clima aziendale?

PS VAL.i

Strumento: Scheda raccolta dati organizzazione Facilitatore Territoriale

Proposte:

- ✓ Avete riflettuto sulla possibilità di presentare gli strumenti ad uso del facilitatore territoriale e dell'esperto di clima come un kit, una valigetta degli strumenti creata ad hoc, in modo che i potenziali utilizzatori possano individuare subito tutti gli elementi per poter replicare e utilizzare queste figure in azienda? Forse un elenco di tutti gli strumenti presentati ne faciliterebbe l'uso.

Area GOVERNANCE

5) Rapporti tra gli attori/processi di concertazione

PS LA COSTA DELLA CONOSCENZA

Strumento: Sistema di gestione del territorio

Proposte:

- ✓ Avete pensato ad individuare una denominazione, che espliciti che si tratta di un partenariato per la governance del sistema del mercato del lavoro, volto a fronteggiare le situazioni di crisi?
- ✓ Sarebbe possibile illustrare brevemente come si è arrivati alla costruzione di un partenariato così vasto, come si è proceduto in concreto per arrivare all'accordo con i vari partner?
- ✓ Avete pensato a descrivere brevemente come funziona il partenariato, come in concreto lavorano i partner, in attuazione della suddivisione di responsabilità individuata attraverso i protocolli allegati?

PS EQUALITY

Strumento: Studio di fattibilità di un Centro Territoriale di Sviluppo

Proposte:

- ✓ Avete pensato ad illustrare in maniera più concisa le varie fasi di costruzione dello strumento proposto (diagnosi delle criticità del sistema della formazione professionale, individuazione e suddivisione dei compiti e delle responsabilità del Network, mappa del processo integrato di sviluppo, ecc)?
- ✓ Sarebbe possibile allegare gli strumenti utilizzati per la diagnosi delle criticità del sistema formazione professionale?

4) GLI STIMOLI ALLA DISCUSSIONE: I SUGGERIMENTI PER LA RIFLESSIONE(2)

Al fine di approfondire l'analisi in corso guardando non solo alla descrizione degli strumenti proposti, ma anche all'individuazione di chiavi di lettura e interpretative, con la collaborazione di Florence Baptiste (Ricominco da 45), responsabile della fase 1, sono stati proposti nuovi elementi di riflessione, ad integrazione dei primi.

In particolare, si è cercato di spingere ciascun Partner a riflettere sul processo di ideazione e costruzione dello strumento proposto, sugli elementi presi in considerazione nella costruzione dello strumento (gli aspetti da guardare), nonché sulla gestione e risoluzione di eventuali conflitti nel caso dei progetti presentati sull'area della Governance.

Sono inoltre state avanzate alcune proposte di lavoro per i workshop di Siracusa, quali l'opportunità di verbalizzare gli incontri in presenza, di avvalersi del contributo di un osservatore esterno, e di portare con sé gli strumenti utilizzati nel lavoro con la propria Partnership.

I "Suggerimenti", pubblicati sul Forum on line il 29 giugno 2007, vengono riportati qui di seguito.

Suggerimenti per la riflessione sugli strumenti proposti

Da un incontro con Florence Baptiste (PRO 45), responsabile fase 1, sono emerse alcune ulteriori indicazioni sulle domande da porsi per approfondire l'analisi degli strumenti prodotti.

Intanto, si è modificata l'impostazione del lavoro di analisi, anticipando l'area della "Lettura dell'Organizzazione" poiché le domande sui Modelli di analisi e strumenti di gestione delle risorse umane, nonché sulle competenze (i profili professionali/esperti di organizzazione) vengono 'logicamente' prima dell'analisi dei fabbisogni formativi.

Soltanto dopo aver guardato alla struttura organizzativa, si può passare ad analizzare i fabbisogni interni di un'azienda e a proporre nuovi modelli di apprendimento, in grado di migliorare la preparazione dei lavoratori a rispondere alle esigenze reali e quotidiane del loro ambito lavorativo.

LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

Modelli di analisi/Strumenti:

Quali sono gli aspetti che avete guardato per circoscrivere le modalità di gestione delle risorse umane?

Ad esempio:

- i percorsi di carriera e crescita professionale,
- le agevolazioni o servizi ad hoc per i lavoratori/le lavoratrici,
- il tempo dedicato dai responsabili ai singoli collaboratori
- le ore riservate alla formazione professionale,

- le conoscenze dei profili professionali,
- il carico di lavoro di ciascun lavoratore/lavoratrice,
-altro, ecc.)

FORMAZIONE

Modelli di apprendimento:

Per identificare i principi metodologici che stanno dietro allo strumento creato, la domanda da porsi è: Per quale motivo è stato creato?

Ad esempio:

Per quale motivo viene costruito un simulatore? Per simulare una situazione simile alla realtà in cui l'operatore può esercitarsi ed apprendere in un contesto che riproduce condizioni/situazioni simili a quelle reali.

Per quale motivo viene ideato uno strumento come la Palestra di vita? Per mettere gli operatori sociosanitari nelle condizioni di affrontare meglio i problemi della quotidianità, offrendo loro occasioni (attraverso la simulazione di casi e problemi reali, role playing, ecc) per allenarsi ad affrontare situazioni reali.

Per quale motivo viene proposta un'attività di coaching? Per consentire alle figure inesperte appena entrate in azienda di apprendere tutte le varie fasi di lavoro sotto la guida di un esperto (es. un lavoratore senior). In tutti i casi si tratta di approcci che mettono al centro la persona, per soddisfarne al meglio i bisogni, siano essi di rimotivazione, di acquisizione di un know-how specifico o d'altro genere.

Si può allo stesso modo chiedersi: come è stato costruito lo strumento di formazione, come è articolato in termini didattici e perché?

Protocollo di analisi dei fabbisogni del singolo rispetto ai fabbisogni aziendali

Come si passa dall'analisi dell'azienda all'analisi dell'azienda all'analisi dei suoi fabbisogni e di quelli del singolo lavoratore?

Gli strumenti utilizzati a chi si rivolgono? Generalmente sia ai singoli che all'azienda, poiché i destinatari dell'intervento sono sempre entrambi, dal momento che per intervenire in una situazione che rappresenta un problema occorre sempre lavorare su entrambi i soggetti, il lavoratore che esprime un problema (rimotivazione, adeguamento competenze, partecipazione) e l'azienda – la sua struttura organizzativa, il modello di gestione per adattarla alle nuove esigenze.

A quali aspetti avete guardato nel costruire questi strumenti?

Ad esempio, nel caso della PS TRANSITO (fabbisogno in materia di internazionalizzazione), agli aspetti economici, alla dimensione dell'azienda ecc.

Nel caso di SKILL3 e di LA COSTA DELLA CONOSCENZA, l'azienda ha degli strumenti che le permettono di monitorare l'adeguamento delle competenze (un colloquio, un test per rilevare l'apprendimento acquisito?)

GOVERNANCE

Rapporti tra gli attori/processi di concertazione

- Come è stato costruito il partenariato, come si è riusciti a smussare le difficoltà di aggregare così tanti partner (sono prevalsi i rapporti di potere, un partner ha svolto un ruolo di mediazione, ecc)?

- Nel lavoro di partnership come ci si è comportati quando si sono presentati dei conflitti, o situazione di disaccordo? Come sono state risolte?

Al fine di migliorare il lavoro di discussione nei Workshop, si è pensato che sarebbe opportuno:

- portare ciascuno gli strumenti utilizzati nell'implementazione del progetto (questionari, mappe, o altro), inviandolo magari qualche giorno prima a Paolo Messina, per consentirgli di preparare delle fotocopie;

- individuare per cs. workshop un osservatore esterno qualificato che possa portare al termine dell'incontro le sue riflessioni, come contributo alla discussione, una figura esterna all'oggetto in discussione e competente nella materia trattata;

- verbalizzare gli incontri in presenza, per produrre report più completi ed evitare di dimenticare spunti importanti;

- poiché la discussione sul Forum non è facile, sarebbe possibile trovarsi a livello di singoli gruppi per lavorare insieme face to face, dal momento che quando lo facciamo otteniamo di più?

Attendiamo le vostre considerazioni in proposito e i vostri suggerimenti, ringraziandovi nel frattempo per la gentile collaborazione.

5) SINTESI DELLA RIFLESSIONE SUL FORUM ON LINE

Inizialmente Obiettivo Persona si era proposto di realizzare un'attività di animazione intensa via Forum, promuovendo momenti di scambio e confronto tra i Partner. Tuttavia nell'elaborazione dei suggerimenti per la riflessione, ci si è resi conto che molti erano ancora i "vuoti" da colmare nella descrizione di ciascun strumento per renderlo trasferibile in altri contesti e ad altri destinatari.

Pertanto, si è scelto, più che di promuovere il dialogo tra i Partner, di invitare ciascuna PS alla riflessione sullo strumento proposto e sulla scheda comparativa elaborata, in modo da fare luce sugli aspetti ancora poco chiari e di investire questo periodo di lavoro on line per dissipare i dubbi e raccogliere gli elementi necessari ad affrontare al meglio i lavori del meeting di Siracusa.

La discussione sul Forum ha preso il via ufficialmente il 27 giugno, dopo che Obiettivo Persona aveva invitato i Partner, nella "Check-list" per la discussione, a proporre le loro riflessioni direttamente via Forum on line.

Sebbene siano stati fatti diversi tentativi per coinvolgere i Partner nel dialogo on line, il Forum non ha riscosso molto successo, nel senso che è stato poco partecipato.

La maggior parte dei Partner lo ha utilizzato per prender visione dei contributi apportati da Obiettivo Persona e dagli altri Partner, mentre pochi sono stati coloro che hanno inviato le loro riflessioni direttamente via Forum.

Infatti, solo le PS di SKILL 3 e INNOVARE hanno inviato le loro riflessioni on line, dialogando poi con Obiettivo Persona, mentre le PS di OBIETTIVO PERSONA stesso e di TRANSITO hanno portato il loro contributo via mail.

Questo può essere dovuto in parte al fatto che nel caso di certe PS le sperimentazioni degli strumenti proposti era ed è tuttora in corso e riuscire a rispondere a certe domande risultava più complesso, perché richiedeva il concorso di tutta la PS e maggiori tempi per la discussione. In altri casi, la percezione è che vi sia difficoltà ad utilizzare uno strumento come il Forum on line, sia per poca consuetudine ad avvalersene, sia per la poca fiducia nello strumento, come mezzo di dialogo e scambio tra Partner.

In ogni caso, dai contributi inviati dai Partner partecipanti al Forum si evince che le indicazioni fornite sono andate nella giusta direzione, promuovendo la riflessione delle Ps e risultando d'aiuto ad identificare aspetti poco chiari, che necessitavano di un'ulteriore specificazione ai fini della trasferibilità delle *good practice*.

Di seguito si riportano alcuni stralci dei contributi inviati dai Partner via Forum o via mail.

PS INNOVARE

"Innanzitutto vorrei dire che il simulatore è uno strumento complementare alla formazione per operatori addetti al sollevamento di merci per il carico e lo scarico delle stesse. Complementare significa che non può prescindere dall'utilizzo dei mezzi reali. All'interno quindi dell'iter formativo l'utilizzo del simulatore deve essere inserito prima dell'accesso alla formazione sui mezzi reali.

Dalla nostra esperienza infatti abbiamo avuto modo di rilevare che questo tipo di approccio consente agli operatori, che non hanno mai utilizzato mezzi di questo genere, di incidere positivamente sia sull'impatto emotivo che quello reale, che egli stessi hanno nel momento in cui si trovano a dover manovrare mezzi di notevole portata.

Dal punto di vista emotivo, l'impatto è molto più soft, in quanto già al simulatore hanno avuto modo di conoscere tutti i meccanismi che governano questo genere di mezzi e quindi patroneggiarli (...) quindi in termini emotivi si sentono più sicuri e meno incerti o spaventati nel momento in cui si trovano ad utilizzare i mezzi reali.

Per ciò che concerne invece l'altro aspetto, ossia quello reale, è evidente che l'uso del simulatore incide in maniera considerevole sulla diminuzione del numero di incidenti sui mezzi reali, da parte di personale adibito all'utilizzo delle stesse per la prima volta, quindi con un risparmio notevole, per l'azienda dal punto di vista economico (meno incidenti meno costi di riparazione o addirittura non utilizzo dei mezzi reali perchè rotti), non solo, durante la formazione l'azienda non è costretta ad "immobilizzare" i mezzi reali e quindi a toglierli dalla produzione, per tutta la durata della formazione, in quanto il simulatore consente di accorciare il tempo di utilizzo dei mezzi reali.

Per quanto concerne l'aspetto della costruzione dello strumento e quello legato al percorso didattico si possa affermare che (...) anche nel caso dei 3 simulatori di guida stacker, transtainer e camion si è proceduto dal punto di vista del modello pedagogico nello stesso modo di quello dell'imbarcazione fluviale (RESET). Quindi vi è stato il momento della teoria: contenuti legati all'acquisizione delle patenti superiori C/E per la guida dei mezzi pesanti. Il momento della pratica: lezioni di guida dei mezzi pesanti. Simulazione: guida simulata dei mezzi pesanti con scenari via via sempre più complessi, con valutazioni della performance.

PS SKILL3

1) Questionario

La denominazione che abbiamo indicato è volutamente generica perchè in realtà il nostro questionario non va ad indagare esclusivamente sulla conciliazione e sulla RSI ma ha obiettivi più ampi. Lo strumento vuole infatti analizzare l'organizzazione aziendale (soprattutto la gestione delle Risorse Umane e la loro valorizzazione) e rilevare, in maniera trasversale, lo stato di conoscenza e applicazione della RSI e della conciliazione.

Il questionario è stato infatti strutturato in modo tale che attraverso i dati che emergono dalle varie sezioni si possa dedurre il livello di sensibilità dell'azienda; le sezioni sono:

- Anagrafica
- Aspetti organizzativi e gestionali
- La gestione del personale
- La cultura aziendale
- Impresa e società.

Per quanto concerne i destinatari del questionario si distingue fra:

a) Piccole imprese: solitamente il Titolare dell'impresa

b) Medie imprese: il Titolare o, nel caso sia presente in azienda, il/la Responsabile delle Risorse Umane. c) Grandi imprese: il/la Responsabile delle Risorse Umane

2) Diagnosi competenze

(...) In merito infine alla terza domanda, Start-up è un software in grado di supportare i case manager nella mappatura delle competenze e nel bilancio di prossimità. Il presupposto di base innovativo che caratterizza tale software è la centralità degli elementi/tasselli che costituiscono la competenza (conoscenze, abilità e comportamenti): in effetti il punto di partenza per l'analisi delle competenze è l'identificazione degli elementi che la costituiscono in quanto, se considerati in maniera autonoma ed indipendente, consentono di rendere visibili e valorizzare tutte le esperienze maturate dal lavoratore. La mappatura delle competenze inizia quindi con la ricerca degli elementi che il lavoratore si riconosce e continua con l'individuazione degli altri elementi che concorrono a costituire la competenza di riferimento; il software consente di prendere in esame anche elementi non collegati fra di loro (non imputabili ad una competenza) e derivanti da esperienze diverse (formali, non formali e informali). Ultimata la mappatura delle competenze è possibile pervenire al bilancio di prossimità ossia all'individuazione dei profili professionali più vicini al profilo personale del lavoratore. Tale operazione è facilitata da Start-up in quanto consente di identificare più profili al quale il lavoratore si avvicina attribuendo una percentuale di prossimità. Non è possibile purtroppo al momento fornirvi una copia della homepage del sw in quanto ancora in fase di sperimentazione.

PS TRANSITO

(...) Per quanto riguarda Transito prendo come riferimento il questionario in quanto è stato somministrato direttamente ai beneficiari finali e quindi rappresenta l'indicatore che noi abbiamo preso maggiormente in considerazione.

Nel costruirlo abbiamo tenuto conto soprattutto della tipologia dell'azienda, non come settore (questo non è stato possibile in quanto le aziende sono state selezionate da Associazioni diverse e quindi da rappresentanti di categorie diverse) ma soprattutto per quel che riguarda le dimensioni; il target scelto è stato quello delle micro aziende/PMI, interessate all'estero ma non ancora così strutturate per affrontare i mercati stranieri. Il percorso formativo che si andava a costruire sarebbe stato il primo step di un percorso più ampio che si sarebbe completato in seguito con consulenze mirate a seconda delle necessità. I fattori che accomunano quindi le aziende sono sicuramente le dimensioni, il loro livello di partenza relativo ad informazioni già possedute e l'interesse ad approfondire eventuali opportunità commerciali con un supporto successivo.

PS OBIETTIVO PERSONA

Alla prima domanda (la denominazione) rispondo utilizzando il nome del mio strumento testistico: OCS (Organizational Checkup Sistem) e lo tradurrei in questo modo: Sistema di Rilevazione della qualità dell'Organizzazione lavorativa.

Dovendo aggiungere anche l'aspetto di analisi economica di Fabio, propongo la seguente dicitura: Modello Integrato di Rilevazione Economica e della Qualità dell'Organizzazione Lavorativa.

Capisco che non brilla per bellezza, ma forse è sufficientemente chiaro e fa capire a cosa mira lo strumento.

Alla seconda domanda rispondo così: per quanto riguarda la mia parte, il questionario è uno strumento fornito dalle O.S. di Firenze, ma non è ad uso esclusivo di Psicologi per cui può essere somministrato da figure professionali quali educatori, esperti di risorse umane, ecc.; praticamente è utilizzabile da chiunque abbia accesso all'acquisto dei prodotti O.S. (questo non vale per moltissimi altri strumenti che, invece, sono di pertinenza di Psicologi, Psicoterapeuti, Psichiatri ecc). La sua somministrazione è relativamente veloce (un lavoro fatto bene richiede un'ora e mezza) e non dipende molto dal numero di soggetti perchè è perfettamente contemplata la somministrazione collettiva. E' possibile anche organizzare la somministrazione con spedizione a casa del questionario e restituzione sempre via posta, magari con una scadenza di consegna, in questo modo non è necessario neppure concordare un momento in struttura con tutti presenti. In linea teorica anche la restituzione dei dati ai responsabili può essere svolta dalle medesime persone che hanno somministrato il test; l'esperienza insegna che la preparazione di uno Psicologo è, però, quella suggerita per tale compito. Quantificare i tempi necessari all'integrazione dell'OCS con l'analisi economica della struttura mi è più difficile; questa resta una cosa da valutare quando Fabio ha avuto la possibilità di portare un po' avanti il lavoro ed ha in mano i risultati dei questionari inviati alle strutture, a quel punto si può capire quanto tempo serve a conciliare i due punti di vista.

REPORT DI FASE 2

Parte Seconda

a cura di

“Obiettivo Persona”

1) PREMESSA

La Fase 2 di Analisi Comparativa è propedeutica all'implementazione del Catalogo dei Servizi e degli Strumenti ed è rivolta a identificare - a partire dalle famiglie di prodotti, modelli di intervento e strumenti individuati nel corso della fase 1 - le linee guida, le condizioni e i principi metodologici per la loro applicazione.

L'obiettivo è quello di condurre un lavoro di riflessione e confronto con i Partner, per passare dall'analisi dei singoli prodotti, modelli e strumenti presentati alla identificazione di linee guida generali che consentano di individuare le modalità e metodologie di applicazione del Catalogo.

In particolare, si tratta di:

1. *Esplicitare e illustrare in maniera chiara ed esaustiva tutte le caratteristiche, funzioni, modalità e condizioni per l'applicazione delle buone prassi presentate (ingegnerizzazione), per consentirne la replicabilità/trasferibilità*
2. *Individuare le linee guida e le condizioni per la loro applicazione, a partire da famiglie di prodotti, modelli di intervento e strumenti presentati (il generale)*
3. *Ricondurre l'insieme degli strumenti, prodotti e modelli presentati all'interno di una matrice teorica utile per definire modalità e metodologie di implementazione del catalogo*

A tal fine, si è proceduto attraverso 2 momenti:

- ✓ il primo - di *RIFLESSIONE* - volto ad analizzare i singoli prodotti, modelli e strumenti presentati, a partire dalle schede elaborate nella Fase 1, per esplicitarne in modo più chiaro gli elementi che li caratterizzano come buone prassi.
- ✓ Il secondo - di *CONFRONTO* - finalizzato ad individuare le linee guida e le condizioni per la loro applicazione, a partire da famiglie di prodotti, modelli di intervento e strumenti presentati (la *generalizzazione* e *ingegnerizzazione* dei prodotti)

Il primo momento si è svolto attraverso uno scambio di opinioni sul Forum on line di S.Co.Pro (www.S.Co.Proequal.it), il cui resoconto è stato descritto nel Report presentato da Obiettivo Persona nel corso del meeting di Siracusa del 19-21 luglio scorso, nonché pubblicato sul sito di S.Co.Pro.

Al secondo, rivolto al confronto e al dibattito tra i Partner sulle *good practice* presentate, sono stati dedicati i lavori dei workshop di Siracusa del 19,20,21 luglio scorso, illustrati nel presente Report.

2) IL MEETING DI SIRACUSA

I lavori dei workshop si sono svolti presso sede del CIAPI, l'ente ospitante, a Priolo Gargallo (SR) secondo l'Agenda elaborata da VAL.i, che prevedeva un'articolazione degli incontri su tre giornate, così strutturate:

Giovedì 19 luglio 2007

- | | |
|-------|---|
| 9.00 | Apertura lavori - a cura di PS EQUALITY |
| 9.15 | Stato avanzamento rendicontazione e approvazione budget - a cura di PS Skill ³ |
| 10.30 | Presentazione integrazioni al piano di comunicazione a cura della PS EQUALITY |
| 11.00 | Pausa caffè |

- 11.30 Sito web: definizione area riservata/pubblica a cura di PS INNOVARE/RESET
- 12.30 Stato di avanzamento del Progetto – a cura PS VAL.i
- 13.00 Stato di avanzamento del Monitoraggio – a cura PS Transitò
- 13.30 Pausa pranzo
- 14.30 Presentazione report di Fase 2 - a cura della PS Obiettivo Persona
- 15.30 1° workshop – area “Lettura dell’organizzazione” - a cura della PS Obiettivo Persona
- 18.30 Chiusura lavori

Venerdì 20 luglio 2007

- 9.00 2° workshop – area “Formazione” – a cura della PS Obiettivo Persona
- 13.00 Pausa Pranzo
- 14.00 3° workshop - area “Governance” - a cura della PS Obiettivo Persona
- 18.00 Chiusura lavori

Sabato 21 luglio 2007

- 9.00 Plenaria conclusiva dei lavori dei workshop - a cura della PS Obiettivo Persona
- 12.00 Programmazione attività fase successiva e definizione prossimo incontro
- 13.30 Chiusura lavori

In apertura è stato realizzato un momento di aggiornamento della cordata sullo stato dell’arte del progetto, relativo agli aspetti amministrativi e contabili, al monitoraggio e al piano di comunicazione di S.Co.Pro , compreso l’aggiornamento del sito web www.S.Co.Proequal.it.

In seguito, con la presentazione del **Report** sulla riflessione svolta attraverso il *Forum on line di S.Co.Pro*, hanno preso avvio i lavori dei workshop. Il Report mirava a illustrare gli esiti del primo momento della fase di Analisi Comparativa, volto a far riflettere le PS sulla completezza e chiarezza nella descrizione dei singoli prodotti, modelli e strumenti presentati attraverso le schede comparative elaborate nella fase 1.

L’intento era quello di accertare che le *good practice* fossero state descritte in maniera chiara ed esaustiva in tutte le loro caratteristiche, funzioni, modalità di implementazione (ingegnerizzazione), inviando alle PS stimoli di orientamento alla riflessione sul lavoro svolto e sul percorso di costruzione degli strumenti e modelli proposti.

A partire da questo lavoro di chiarificazione, l’attività dei workshop mirava a condurre la cordata a ripercorrere l’esperienza e l’itinerario avviato per lo sviluppo e l’implementazione delle buone pratiche, in modo da individuare le **linee guida** e le **condizioni per la loro applicazione** e passare, in seguito, alla identificazione delle **chiavi di lettura** dei singoli strumenti e approcci, utili alla implementazione del Catalogo dei Servizi e degli Strumenti.

I 3 workshop riguardavano rispettivamente le 3 macroaree tematiche della “Lettura dell’organizzazione”, “Formazione” e “Governance”. Il workshop dedicato alla “Lettura dell’organizzazione”, su suggerimento di Florance Baptiste (PRO 45), responsabile della fase 1, è stato anticipato alla prima giornata di lavori, poichè più corretto dal punto di vista metodologico in quanto l’analisi della struttura organizzativa di un’azienda (la *lettura dell’organizzazione*) precede logicamente l’analisi dei suoi fabbisogni interni, sulla base dei quali proporre nuovi modelli di apprendimento (la *formazione*).

Il confronto e il dibattito tra i Partner sono stati realizzati a partire dagli strumenti, modelli e prodotti presentati, nonché da tutti gli ulteriori strumenti (questionari, mappe, o materiale video) che i Partner, su sollecitazione di Obiettivo Persona, avevano ritenuto utile produrre, a supporto dell’illustrazione del percorso di creazione e implementazione di ciascun strumento. Grazie alla collaborazione dell’ente ospitante, il CIAPI, e in particolare di Paolo Messina, referente del progetto Equality, è stata distribuita ai Partner tutta la copiosa documentazione

inviata in vista dell'incontro, che si è rivelata particolarmente utile nella comparazione e nell'individuazione degli elementi comuni e/o particolarmente innovativi delle *good practice* prodotte.

Al fine di migliorare la discussione nei Workshop, si è scelto inoltre di verbalizzare gli incontri in presenza, per produrre report più completi ed evitare di dimenticare spunti importanti, e di individuare nella persona della dott.ssa Francesca Torlone, ricercatrice della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Firenze, una figura esterna qualificata a portare le proprie riflessioni, in qualità di osservatore, come contributo alla discussione.

2) I LAVORI DEI WORKSHOP

L'analisi delle *good practice* ha preso le mosse dalla matrice teorica, elaborata da Obiettivo Persona, per raccogliere il contributo di ciascuna PS nella descrizione dei modelli, strumenti e prodotti presentati e del percorso compiuto per idearli, costruirli e implementarli, consentendo a fine lavoro di individuare delle chiavi di lettura comuni.

In particolare, la matrice mirava a facilitare il confronto, permettendo a ciascuna PS di illustrare la *good practice* proposta, descrivendone il processo di costruzione (compresi gli aspetti guardati per costruirla), esplicitandone le funzionalità (a cosa servono, quali obiettivi si propongono), le modalità di applicazione e le situazioni di intervento (come funzionano, come si usano e chi li deve applicare), i campi e i contesti di applicazione, nonché i loro destinatari attuali e potenziali

Alla presentazione delle *good practice* sono state dedicate le giornate del 19 (pomeriggio) e 20 luglio, riservando la mattinata del 21 alla comparazione e all'individuazione degli elementi comuni e delle chiavi di lettura. Le informazioni relative al progetto V.ALI sono state redatte in un momento successivo all'incontro, l'8 agosto 2007, a causa dell'assenza pienamente giustificata della referente del progetto.

Si allega la matrice in excel compilata a Siracusa, integrata nelle parti poco chiare o che richiedevano di essere riviste ex-post.

3) LA COMPARAZIONE TRA LE GOOD-PRACTICE

Il momento conclusivo dei workshop è stato dedicato alla comparazione delle *good-practice* presentate nei giorni precedenti, sulla base della matrice elaborata e compilata da Obiettivo Persona nel corso dei lavori.

Ciascuna PS ha riflettuto sui prodotti, modelli e strumenti presentati, così come descritti nella matrice - vale a dire suddivisi per le aree tematiche "Lettura dell'organizzazione", "Formazione" e "Governance" e relativi sottogruppi - al fine di individuare delle chiavi di lettura comuni.

Di seguito si riportano i risultati del lavoro della mattinata.

AREA LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

Elementi comuni

- ✓ La volontà di far emergere le *pratiche* nascoste, informali che però già si fanno
- ✓ Far emergere anche *costi* nascosti
- ✓ L'organizzazione come specchio delle modalità di gestione
- ✓ Far emergere *l'implicito*
- ✓ Volontà di far emergere le contraddizioni
- ✓ Il costo è la leva per convincere l'azienda a riflettere
- ✓ Evitare distinzione tra buono e meno buono
- ✓ L'implicito c'è sempre in azienda: non va reso gestito come
- ✓ l'esplicito ma va gestito. La ricchezza è gestire l'implicito, portare la direzione a ragionare su come gestisce le risorse umane.

AREA GOVERNANCE

Elementi comuni

- ✓ Capacità di agglomerare attori locali per fare massa critica
- ✓ Capacità propositiva nella risoluzione dei problemi
- ✓ Capacità di gestire la complessità
- ✓ Capacità di lettura delle carenze e delle risorse del territorio
- ✓ Capacità e metodo: SMOC Soft Open Method of Coordination
- ✓ Cabina di regia in grado di dare strumenti all'insieme dei partner
- ✓ Government diversa da governance
- ✓ Condivisione degli strumenti da parte di tutti i partner coinvolti

AREA FORMAZIONE
Protocolli di analisi dei fabbisogni
Elementi comuni

- ✓ Rendere esplicite capacità, competenze e possibilità nascoste
- ✓ Leggere i fabbisogni professionali delle aziende di un territorio o di una filiera
- ✓ Avere profili professionali di riferimento in termini di competenze
- ✓ Mappare le competenze esistenti (tacite o esplicite) dell'individuo
- ✓ Basare gli interventi formativi sulle analisi dei fabbisogni professionali
- ✓ Criteri di costruzione dei questionari (elencare analogie)
- ✓ Nel processo di costruzione è stata data importanza agli interlocutori economici, per capire i fabbisogni professionali si è chiesto direttamente alle aziende.
- ✓ Il fabbisogno professionale è distinto dal fabbisogno formativo: si esce dalla contraddizione fabbisogno formativo del lavoratore = fabbisogno professionale aziendale. Spesso si identificano, ma è importante distinguerli.

AREA FORMAZIONE
Modelli di apprendimento
Elementi comuni

- ✓ L'organizzazione che impara (learning organization): tutti i livelli vengono formati/coinvolti
- ✓ Momento riflessivo è momento di apprendimento: rifletto su ciò che faccio e come lo faccio per capire dove sbaglio, come posso fare in un altro modo
- ✓ Sperimentazione in simulazione (problem solving, simulatore confronto con gli altri ruoli per imparare nuovi modi di fare)
- ✓ Momenti teorici

Alla luce degli elementi emersi, è possibile individuare delle **linee guida comuni** utili a formulare delle *raccomandazioni* su come usare le famiglie di prodotti, modelli di intervento e gruppi di strumenti individuati.

LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE

Se si vuole analizzare l'organizzazione aziendale dal punto di vista della gestione delle risorse umane occorre:

- coinvolgere il management nell'analisi dell'organizzazione e dello stile di gestione
- considerare con particolare attenzione alcuni aspetti: ad esempio la continuità lavorativa (l'assenteismo, l'alto tasso di turn-over, l'evoluzione della carriera, ecc), la gestione delle risorse umane (le modalità di selezione del personale, la presenza di misure di agevolazione, servizi e forme di innovazione organizzativa per i lavoratori, le condizioni di lavoro e di salute, ecc.), la cultura aziendale (l'identità dell'organizzazione, prodotti e servizi erogati, processi e modalità di produzione, valori e know-how aziendale, la sensibilità nei confronti di tematiche come la conciliazione e la responsabilità sociale d'impresa, ecc).

Se si vuole analizzare l'organizzazione aziendale dal punto di vista della gestione delle risorse umane in un'ottica di miglioramento del benessere e del clima aziendale occorre inoltre:

- superare l'approccio medico-paziente per far emergere con l'impresa quali sono i bisogni e come impostare gli interventi, individuarne insieme obiettivi, modalità e campi d'azione (co-costruzione);
- attivare i servizi del territorio ed una rete di esperti che faccia da coaching, da specchio dell'andamento delle risorse umane per supportare l'azienda nell'analisi dei bisogni e nella implementazione dell'intervento;
- far emergere le pratiche e i comportamenti impliciti scorretti o eccessivi (trasparenza) sia da parte della dirigenza che dei lavoratori per giungere al pieno rispetto/applicazione nel quotidiano delle regole e dei ruoli sia all'interno che all'esterno dell'azienda favorendo al contempo la valorizzazione delle competenze e delle abilità delle del personale in un'ottica di risultato.

GOVERNANCE

Se si vuole realizzare un'azione di sistema per la gestione di uno o più settori/aree tematiche del territorio (Il turismo, la formazione professionale, il mercato del lavoro, ecc), occorre:

- cercare di coniugare 2 principi: la governance (attraverso la progettazione condivisa di obiettivi e linee generali) e la sussidiarietà (dando voce ai singoli attori e territori coinvolti, responsabilizzandoli e lasciando loro autonomia gestionale)
- definire chiaramente i ruoli e le regole per garantire un buon lavoro di gruppo tra Partner multilevel e multisettoriali (PS snella, protocolli di intesa e accordi di partnership)
- svolgere un'azione strumentale di assistenza e supporto (non sostitutiva di organismi esistenti) che consenta al sistema di dispiegare appieno i suoi effetti

MODELLI DI APPRENDIMENTO

Se si vogliono formare o aggiornare le competenze di lavoratori adulti, occorre unire momenti di formazione teorica e momenti di pratica, dando spazio alla rielaborazione del saper fare quotidiano per correggere comportamenti/pratiche errate e individuare opportunità/spazi di miglioramento

Se si vogliono trasferire le competenze e il saper fare dei lavoratori over 45 al personale in ingresso in azienda, occorre creare momenti di affiancamento, nonché di scambio delle reciproche expertise basati sulla riflessione e rielaborazione del saper fare quotidiano

Se si vuole apprendere in condizioni di sicurezza la guida di mezzi di trasporto speciali (ad es. per la navigazione, i cantieri edili, le operazioni di carico e scarico, ecc.), occorre inframezzare i momenti di teoria e quelli di pratica con l'uso di simulatori, per ridurre i casi di incidenti alla persona o al mezzo, condurre alla correzione di comportamenti errati e sperimentare la guida in situazioni di criticità o casi limite che la realtà non permette di realizzare.

PROTOCOLLI DI ANALISI DEI FABBISOGNI

Se si vogliono analizzare i fabbisogni formativi di aziende e lavoratori, occorre:

- per prima cosa distinguere i rispettivi fabbisogni, quelli del singolo lavoratore e quelli professionali dell'azienda
- per quanto riguarda l'analisi dei fabbisogni del singolo, tener conto del profilo biografico e dello storico delle esperienze lavorative e di formazione del singolo lavoratore per mappare tutte le competenze formali e informali acquisite nell'arco di vita
- per quanto riguarda l'analisi dei fabbisogni aziendali, analizzare tutte le caratteristiche d'impresa, l'organizzazione, il mercato di riferimento, le proiezioni future, tenendo conto anche dei fabbisogni generali del territorio e del settore produttivo in cui l'azienda opera.

AREA LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE/CLIMA AZIENDALE/BENESSERE IN AZIENDA							
MODELLI DI ANALISI E STRUMENTI DI LETTURA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	Quali sono i modelli o strumenti per l'analisi (denominazione)	A cosa servono, qual è il loro obiettivo?	A chi si rivolgono e a quali altri destinatari potrebbero rivolgersi?	Come sono stati costruiti (il processo)?	A quali aspetti si è guardato per costruirli? A quali aspetti avete guardato per descrivere le modalità di gestione delle risorse umane ? (l'analisi)?	Come si applicano al contesto aziendale (come funzionano, come si usano, chi li deve applicare)?	In quali contesti si applicano e in quali altri contesti potrebbero essere utilizzati?
PROFILI PROFESSIONALI/ ESPERTI DI ORGANIZZAZIONE	Quali sono?	Quali obiettivi si propongono? Quali aspetti aziendali vanno a guardare, che non siano già presi in considerazione da altri profili?	Chi sono i loro destinatari? A quali altri destinatari potrebbero rivolgersi?	Come nascono e come sono state create queste nuove figure professionali?	A quali aspetti si è guardato per costruirne il profilo e individuarne le competenze (l'analisi)?	Come operano nel contesto aziendale? Con quali ruoli/figure aziendali si interfacciano?	In quali contesti si applicano e in quali altri contesti potrebbero essere utilizzati?

AREA FORMAZIONE							
PROTOCOLLO DI ANALISI DEI FABBISOGNI DEL SINGOLO RISPETTO AI FABBISOGNI AZIENDALI	Quali sono gli strumenti proposti? (denominazione)	A cosa servono, qual è il loro obiettivo?	A chi si rivolgono e a quali altri destinatari potrebbero rivolgersi?	Come sono stati costruiti (il processo)?	A quali aspetti si è guardato per costruirli (l'analisi)?	Come si applicano al contesto aziendale (come funzionano, come si usano, chi li deve applicare)?	In quali contesti si applicano e in quali altri contesti potrebbero essere utilizzati?
MODELLI DI APPRENDIMENTO	Quali sono?	Quali obiettivi si propongono?	Chi sono i loro destinatari? A quali altri destinatari potrebbero rivolgersi?	Per quali motivi sono stati creati? A quale bisogno rispondono?	Come sono stati costruiti gli strumenti di formazione? Come si articola il percorso didattico e perché è stata scelta una tale impostazione?	Come si applicano al contesto aziendale (come funzionano, come si usano, chi li deve applicare)?	In quali contesti si applicano e in quali altri contesti potrebbero essere utilizzati?

AREA GOVERNANCE							
RAPPORTI TRA GLI ATTORI/PROCESSI DI CONCERTAZIONE	Quali sono gli strumenti proposti? (denominazione)	A cosa servono, qual è il loro obiettivo?	A chi si rivolgono e a quali altri destinatari potrebbero rivolgersi?	Come sono stati costruiti? Come è stato costruito il partenariato, come si è riusciti a smussare le difficoltà di aggregare così tanti partner?	A quali aspetti si è guardato per costruirli (la rete di competenze e relazioni presente sul territorio, ecc)?	Come si applicano al contesto locale (come funzionano, come si usano, chi li deve applicare)?	In quali contesti si applicano e in quali altri contesti potrebbero essere utilizzati?

REPORT DI FASE 3

Implementazione del Catalogo dei Servizi

a cura di

La Costa della Conoscenza

1) Premessa

La Fase 3 "Implementazione del Catalogo dei Servizi e degli Strumenti" è il nucleo del progetto ., che ha come obiettivo la costruzione di un catalogo di strumenti, competenze e profili da diffondere come guida a sostegno alle politiche attive del lavoro nel quadro del mainstreaming di cordata.

La fase di implementazione ha lo scopo di produrre un catalogo che, a partire dall'esempio del Catalogo di strumenti e servizi della Regione Piemonte, contenga tutti gli strumenti innovativi adottati dalla cordata che rispondono ai requisiti di trasferibilità.

A questo fine La Costa della Conoscenza si è valsa del contributo scientifico dell'Università di Firenze, che ha collaborato all'impostazione e alla redazione del catalogo. La collaborazione ed il supporto dell'Università degli Studi di Firenze si è articolato nelle seguenti attività:

- a) redazione di una proposta metodologica per l'impostazione del catalogo degli strumenti e dei Servizi;
- b) individuazione dei descrittori degli strumenti classificati per famiglia/modello di appartenenza;
- c) supervisione dei contenuti del catalogo.

In questo senso si è proceduto a raccogliere e sistematizzare gli strumenti della cordata come sono stati enucleati e arricchiti di riflessioni nella fase dell'analisi comparativa, nell'ottica di quanto è emerso dal Meeting di Livorno (26 ottobre 2007).

A seguito della definizione del catalogo effettuata a Livorno, è stata avanzata una proposta sulla metodologia di redazione del prodotto, ed è stato elaborato un format di scheda o abstract con descrittori individuati per la presentazione di ogni singolo strumento.

Condivisa e approvata dai partner, la proposta è stata sviluppata fornendo una lista sintetica degli strumenti ricondotti ad ogni famiglia e modello di analisi, più singole schede abstract per ogni strumento, e proposta al Meeting di Venezia (29-30 novembre 2007).

Qui si è provveduto ad illustrarla, a discutere, rivedere e implementare la struttura complessiva del catalogo e il format dell'abstract, nonché i contenuti elaborati per la descrizione delle tre famiglie di strumenti: Organizzazione, Governance, Formazione.

Ogni partner ha poi compilato gli abstract relativi ai propri strumenti. La PS VAL.i, a fronte delle riflessioni nate durante la Fase 2 "Analisi Comparativa" ha creato un kit di "Strumenti per la raccolta e la sistematizzazione delle informazioni" ed ha aggiunto il "Piano di miglioramento organizzativo". Gli abstract sono stati inseriti nel catalogo, preceduto da una parte introduttiva con i contenuti condivisi, integrati e approvati, fino alla redazione del testo finale.

Il Catalogo di servizi e strumenti . avrà una veste grafica per la redazione del prodotto cartaceo (Folder) e digitale (Cd) a cura dei progetti partner Reset e Innovare, sarà accompagnato dalla Guida . curata dal progetto partner Transito.

Il Catalogo viene presentato durante l'evento finale della cordata ., fissato a Torino il 15 febbraio 2008.

2) Prima definizione del catalogo (Meeting di Livorno)

A Livorno è emerso il lavoro che la cordata intendeva realizzare con il catalogo degli strumenti e dei servizi, in sintesi mediante la proposta di un modello di scheda di analisi per le misure/strumenti del catalogo avanzata dal responsabile di fase, e la discussione e la condivisione della definizione della prima struttura del catalogo da parte dei partner.

- il primo modello di scheda di analisi proposto è volto a identificare, analizzare e descrivere misure con descrittori analitici di servizi o attività, base al modello adottato a livello europeo dalla Banca Dati del progetto Prevalet sul sito www.mutual-learning.eu. La proposta è stata avanzata col proposito di offrire un aggiornamento del catalogo della Regione Piemonte mediante un'implementazione innovativa, poiché la scheda di raccolta comprendeva l'analisi di impatto della misura, con risultati sui quali si determina la trasferibilità in altri contesti aziendali o territoriali. In particolare l'adozione del modello avrebbe favorito l'integrazione del catalogo della Regione Piemonte con la banca dati europea sul sito www.mutual-learning.eu. La proposta non viene accolta in quanto non rispecchia lo stato di avanzamento dei lavori rispetto alla Fase 1 di Start up, e la raccolta dei dati per l'analisi di impatto è ritenuta inconciliabile con le scadenze dei progetti Azione 2.

- la prima definizione del catalogo, che emerge dalla discussione sulla natura e finalità del prodotto di cordata, è quella di un catalogo per famiglie, con domande rivolte ad un eventuale interlocutore che individuano un problema e per risposta l'indicazione del singolo strumento, accompagnato da una serie di raccomandazioni. La struttura: un'introduzione, un indice degli strumenti e il catalogo con le singole schede degli strumenti stessi, con le relative raccomandazioni. Le redazioni del catalogo deve avvenire sistematizzando i contenuti già individuati.

3) Proposta metodologica

Sulla base delle indicazioni il responsabile di fase elabora una proposta metodologica, che struttura e imposta il catalogo secondo criteri scientifici. La proposta contiene un nuovo format di scheda/abstract con indicatori per ogni strumento. La proposta, che viene veicolata e approvata dai partner con modalità on line, è composta da:

- la proposta metodologica consiste nel considerare le tre famiglie (identificate a Siracusa) di prodotti e modelli di intervento a supporto della permanenza di categorie specifiche di lavoratori sul mercato del lavoro, e nella predisposizione del catalogo con la struttura del catalogo in:

1. presentazione
2. elenco tematico degli strumenti (strutturato per aree/famiglie e con brevi abstract per ciascuno degli strumenti considerati)
3. indice alfabetico di metodi e strumenti (con soli riferimenti numerici).

Alla breve presentazione degli obiettivi del catalogo e della struttura del prodotto segue la presentazione dei contenuti secondo le tre famiglie: 1. Governance, 2. Formazione, 3. Organizzazione, e l'indice degli strumenti con: a. le denominazioni dei singoli strumenti b. un abstract di presentazione per ogni strumento (su format contenente anche descrittori e riferimenti a strumenti e metodi appartenenti alla stessa famiglia) c. key-words cui sono collegati uno o più strumenti e metodi (indicizzazione dei singoli metodi/strumenti) o anche loro sinonimi per permettere l'uso del catalogo in formato digitale tramite motore di ricerca sul web.

Il format di abstract di presentazione di ogni strumento comprende indicatori e note esplicative:

S.Co. Pro.	
Abstract strumenti rilevati	
FORMAT	
Indicatori dello Strumento	Note esplicative
FAMIGLIA	
Modello	
Strumento	
Key words	
Settore di applicazione	
Target di riferimento	
Obiettivo dello strumento	
Soggetti coinvolti	
Contesto di applicazione	
Casi di applicazione	
Riferimenti	
Tempi/Durata di applicazione	
Costi di applicazione	

La proposta viene accolta dai partner, le modifiche proposte (in merito per esempio alle domande per l'utente, che facevano parte della prima proposta) vengono rinviate ad una discussione complessiva e in presenza al Meeting di Venezia (29-30 novembre 2007).

4) Predisposizione del catalogo (Meeting di Venezia)

Il catalogo viene presentato nella sua struttura finale: è articolato secondo una tabella riepilogativa degli strumenti (desunta dalle schede della Fase 1 di Start up) per famiglie e modelli di analisi, contiene l'elenco degli strumenti, con una scheda sintetica o abstract per ciascuno (compilata nelle sole parti iniziali), è corredato da un'ipotesi di glossario.

La proposta conclusiva ha l'obiettivo di offrire uno strumento di lavoro di rapida consultazione ad un utente interessato, per questo nel processo di ideazione:

- a livello di format presenta ogni singolo strumento in modo sintetico (abstract) prima di accedere alla descrizione completa,
- in termini di processo di elaborazione dei contenuti decontestualizza il più possibile gli strumenti dal progetto specifico Azione 2.

Il catalogo viene discusso e modificato relativamente a:

- format di abstract, nei descrittori: alcune denominazioni sono cambiate, le domande proposte a Livorno per avvicinare l'utente al problema da risolvere con il relativo strumento (non presenti nei descrittori della scheda abstract) vengono ripristinate nonostante il parere avverso del responsabile di fase (non c'è garanzia di individuare le domande giuste per ogni potenziale utente; una persona in cerca di risposte di fronte a ulteriori domande abbandona il catalogo), le voci finali sui tempi e costi (indicatori di impatto) vengono eliminate;
- introduzione della legenda dei descrittori: definizione di ogni descrittore (corretto per volontà comune al posto di indicatore) scelto per il format di abstract;
- abstract delle 3 famiglie: integrazione della definizione di ciascuna (secondo tre punti: riferimenti, cosa significa per la cordata, cosa comprende), aggiunta delle raccomandazioni secondo quanto emerso dal report di Fase 2 Analisi Comparativa, note per riferimenti bibliografici o teorici.

- struttura del catalogo: (concepito come prodotto cartaceo con schede fronte/retro)

Premessa

1. Cosa è il catalogo (Nove progetti intorno al tavolo)
2. A chi si rivolge (enti pubblici e imprese)
3. Cosa si può trovare nel catalogo
4. Gli obiettivi
5. Le famiglie

Riferimenti Equal Azione 3 ed elenco dei progetti e della PS capofila

Famiglia 1 – Organizzazione (Descrizione Famiglia, Raccomandazioni, Elenco degli strumenti)

Famiglia 2 – Governance (Descrizione Famiglia, Raccomandazioni, Elenco degli strumenti)

Famiglia 3 – Formazione (Descrizione Famiglia, Raccomandazioni, Elenco degli strumenti)

Elenco degli abstract

Legenda dei descrittori (formato testo, limitata alle parole definite nel format e non alle domande)

Abstract dei singoli strumenti

1.1.1

1.1.2

1.1.3

... (a seguire per 17 schede)

- compilazione degli abstract degli strumenti: ogni PS compila i propri.

5) Catalogo: implementazione e versione finale

Le schede abstract, raccolte le modifiche richieste a Venezia (ad eccezione delle domande al posto dei descrittori), vengono rinviate ai partner.

Ciascuna PS:

- compila con i contenuti i propri abstract,
- rivede gli strumenti, che da 17 diventano 16.

Il responsabile di fase aggiunge la parte introduttiva con i contenuti condivisi e integra le famiglie degli abstract in forma sintetica e concettualizzata, aggiunge le schede dei singoli strumenti pervenute dai partner e condivide l'intero catalogo con le PS, infine raccoglie tutte le modifiche e integrazioni richieste nei tempi stabiliti, e approvati, fino alla redazione finale del prodotto.

Consegna la versione finale del catalogo alla scadenza fissata a Venezia (19 dicembre 2007).

6) Catalogo dei Servizi e degli Strumenti

Il catalogo nella sua versione finale si configura come una scatola di strumenti a disposizione degli attori delle politiche attive del lavoro.

Grazie alla redazione in formato cartaceo ha una diffusione in ambito regionale e nazionale, tramite la creazione di un Cd viene reso fruibile anche come prodotto digitale, da pubblicare sul web. Gli utenti, sia enti pubblici che società private, potranno consultarlo per risolvere problemi nell'ambito della formazione, dell'organizzazione aziendale e della governance dei territori.

Il catalogo è frutto di un processo di elaborazione collettiva della cordata ., dunque ben rappresenta le migliori pratiche innovative sperimentate da ogni progetto in Azione 2, confrontate e canalizzate, nonché sistematizzate in una veste scientifica atta a favorirne la riproducibilità e soprattutto la trasferibilità.

La redazione del catalogo infatti è avvenuta con il contributo di tutte le PS tramite due momenti in presenza di confronto (meeting di Livorno) e di lavoro comune (meeting di Venezia), alternati a due fasi di elaborazione con scambio e condivisione dei materiali a distanza (per e.mail).

La base di partenza, il Catalogo degli strumenti e dei servizi della Regione Piemonte approvato dal Comitato delle Regioni, ha costituito un riferimento ispiratore in termini di buona pratica, sia sotto il profilo metodologico, dell'ingegnerizzazione dei contenuti, che della fruizione per un'utenza interessata (pubblicazione e disponibilità on line).

L'implementazione del catalogo ha dunque ampliato il potenziale dello strumento grazie a:

- sperimentazione di azioni innovative sul Lifelong Learning tramite progetti finanziati con l'Iniziativa Comunitaria Equal Fase II,
- decontestualizzazione dalle attività territoriali condotte in Azione 2,
- confronto e mainstreaming a livello nazionale tra partner di regioni diverse,
- confronto con metodologie e principi teorici in uso a livello europeo (indicatori di impatto, Soft Open Method of Coordination, banca dati su www.mutual-learning.eu),
- sistematizzazione e scientificità nell'ingegnerizzazione dei contenuti nell'ottica della trasferibilità.

I risultati della fase sono dunque:

- realizzazione di una guida a sostegno delle politiche attive del lavoro
- condivisione da parte delle PS di un metodo di lavoro e di una strategia per raggiungere l'obiettivo
- mainstreaming di cordata
- confronto tra teorie e metodologie diverse relativamente all'elaborazione dei contenuti
- aggiornamento alla luce di buone pratiche europee
- implementazione con criteri scientifici
- sintesi dei contenuti e agilità nella consultazione per garantire l'efficacia dell'utilizzo
- possibilità di riproduzione su media diversi per ampliare la diffusione
- trasferibilità delle buone pratiche sperimentate nell'I.C. Equal Fase II.