

RESOURCE PACK

**Consulenti del lavoro/operatori del
mercato del lavoro dal settore pubblico
e privato coinvolti in programmi di
apprendistato**

**MODULO I- Programmi di
Apprendistato Europei e Nazionali
attuali**



MODULO I: PROGRAMMI DI APPRENDISTATO EUROPEI E NAZIONALI ATTUALI

Autore	FYG Consultores Guadalupe Greses Dominguez
Indirizzo e-mail	guadalupe.greses@fygconsultores.com info@fygconsultores.com

MODULO I: Programmi di Apprendistato Europei e Nazionali attuali.

I. Scopo del modulo e descrizione

Lo scopo di questo modulo è quello di dare una panoramica generale dei diversi programmi di Apprendistato in Europa e il ruolo dei consulenti del lavoro in Europa in base alle politiche europee esistenti. È importante che i professionisti della consulenza del lavoro siano consapevoli dei programmi di Apprendistato attuali in Europa, per migliorare le loro prestazioni e dare una consulenza migliore ai futuri apprendisti. Avere una conoscenza approfondita dei programmi di Apprendistato attuali e delle diverse politiche europee relative all'orientamento permanente, potrebbe favorire la mobilità tra gli Stati membri e migliorare la qualità dei servizi di consulenza. Inoltre, i consulenti del lavoro potrebbero trarre ispirazione dalle buone prassi dei diversi Paesi e diventare consapevoli sia delle loro debolezze che dei loro punti di forza nazionali.



Foto di [Sara Kurfeß](#) su [Unsplash](#)

Questo modulo è diviso in diverse sezioni. Innanzitutto, una **valutazione iniziale dei bisogni** sarà presentata per identificare, capire e indirizzare meglio le sfide sistematiche relative agli Apprendistati Europei e il ruolo dei consulenti del lavoro.

Questa valutazione iniziale dei bisogni aiuterà ad esaminare il divario esistente tra lo stato attuale e lo stato desiderato della situazione.

Il processo di valutazione iniziale dei bisogni è un primo passo importante per migliorare l'efficacia della consulenza del lavoro e dei programmi di Apprendistato.

In seguito, il modulo sarà correlato al **Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)** numero 5. Descriveremo e giustificheremo il motivo per il quale questo modulo si attiene alla descrizione e agli obiettivi dell'EQF 5.

Il contenuto dell'apprendimento è diviso in due unità. Nell'**Unità 1**, saranno presentati i principali programmi di Apprendistato dell'Unione Europea. Il contenuto di quest'unità si focalizzerà prevalentemente sui programmi di Apprendistato dei Paesi che conformano il consorzio, ma verranno analizzati anche i programmi di Apprendistato di quei Paesi europei con le migliori prassi riconosciute in termini di caratteristiche organizzative e scopi e funzioni dell'apprendistato.

L'**Unità 2** chiarirà le principali sfide e opportunità che i consulenti del lavoro affrontano oggi in un contesto Europeo, e le caratteristiche principali della politica dell'apprendimento permanente dell'Unione Europea, strettamente legata al profilo dei consulenti del lavoro. In entrambe le unità sarà proposta una serie di attività e una sessione di formazione dei formatori. Queste attività aiuteranno i partecipanti a fissare i concetti e i programmi Europei che hanno imparato, confrontarli, e favoriranno il dibattito sulla possibilità di migliorare le prassi correnti.

2. Valutazione iniziale dei bisogni



Foto di [Jo Szczepanska](#) su [Unsplash](#)

Le principali sfide che i programmi di Apprendistato affrontano in Europa sono, prima di tutto, le loro immagini diversificate. Nell'Unione Europea ci sono programmi in cui gli Apprendistati non hanno un approccio unitario e condiviso tra gli stakeholders e un ruolo chiaro nell'offerta complessiva del VET. Le qualifiche negli Apprendistati sono riconosciute raramente e non specificate dal principio. Nel 2017 i

governi dell'Unione Europea si sono impegnati a migliorare la qualità, la quantità e l'offerta di Apprendistato ma, tuttavia, c'è ancora molto da fare e da migliorare. L'obiettivo principale è quello di creare una chiara possibilità di migliore istruzione e formazione per gli studenti e renderli accattivanti per le aziende. La posizione del discente nel sistema crea confusione, e noi non sappiamo se loro siano studenti o lavoratori VET. Il ruolo del mercato del lavoro non è abbastanza forte rispetto a quello dell'educazione. Inoltre, non c'è un curriculum specifico e non ci sono linee guida

chiare su come organizzarli. Le aziende non presentano vantaggi specifici e chiari alle imprese e, nonostante gli incentivi finanziari, molte aziende non sono pronte ad offrire apprendistati.

(CEDEFOP, 2018).

Per quanto riguarda i consulenti del lavoro, in generale, i servizi di orientamento sono frammentati con servizi diretti a gruppi target molto specifici. Inoltre, nei paesi in cui questi servizi sono normalmente finanziati dallo Stato, c'è il rischio di subire continui cambiamenti di politica e di finanziamento. Solo pochi Stati membri contano su una politica completa di orientamento permanente e questo rende difficile ai consulenti del lavoro essere collegati ad altre strategie e settori nazionali. È necessario stabilire strategie di cooperazione e coordinamento per collegare l'apprendimento permanente e i servizi di orientamento permanente, assicurandosi che l'informazione nel mercato del lavoro sia effettivamente collegata e in perenne contatto con i professionisti dell'orientamento permanente. È altresì importante assicurarsi che la forza lavoro dell'orientamento permanente sia professionalizzata per assicurare la qualità del servizio, ed è necessario promuovere il dialogo con le parti interessate e stabilire percorsi di apprendimento basati sul lavoro per gli operatori.

(European Commission, 2020).

3. Livello EQF

Con questo modulo potrai ottenere una **conoscenza** completa, specialistica, descrittiva e teorica sui programmi di apprendistato in Europa, in particolare dai paesi del consorzio, nonché una panoramica generale delle sfide e delle opportunità che i professionisti dei servizi di orientamento permanente e dei consulenti del lavoro stanno attualmente affrontando e affronteranno in futuro. Acquisirai diverse **abilità** intellettuali e pratiche che ti renderanno in grado di fornire soluzioni a problemi complessi, quali sono le sfide e le opportunità che questo campo di studio presenta. Queste abilità saranno raggiunte grazie ad attività pratiche presenti nel modulo. In base al livello di **responsabilità** e **autonomia** che guadagnerai, sarai in grado di gestire e supervisionare attività che possono essere imprevedibili e che richiedono un rapido adattamento e dunque rapide reazioni da parte tua (Europass Unione Europea, 2020).

RESOURCE PACK

**Consulenti e praticanti consulenti del
lavoro del settore pubblico e privato
coinvolti in programmi di apprendistato**

**MODULO 2- Lavorare efficacemente
con gli studenti:**

“Una strada per le opportunità”



MODULO 2- Lavorare efficacemente con gli studenti:

"Una strada per le opportunità"

Autore	<i>IIS "DONATO BRAMANTE" DIRIGENTE SCOLASTICO: DANIELA CRESTINI COORDINATION: MAURO GIANIORIO STAFF: FABIO ORAZIETTI; LORENZO RISCICA; GIORGIA DUO' GRAPHIC: CLAUDIA PETROCCO</i>
---------------	---

Indice

MODULO 2: LAVORARE EFFICACEMENTE CON GLI STUDENTI: "UNA STRADA PER LE OPPORTUNITÀ" Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Obiettivo del modulo e descrizione	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. Valutazione iniziale dei bisogni	5
3. Livello EQF	7
4. Contenuto dell'apprendimento Errore. Il segnalibro non è definito.
Unità 1- Come fornire un orientamento professionale imparziale	8
1.1 Realizzare un intervento di orientamento corretto e utile	9
1.2 Valutazione finale complessiva dell'unità	10
Unità 2: - Come aiutare i giovani a fare scelte realistiche e soddisfacenti	14
2.1 Fasi per lo studente di orientamento	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 Life Career Development (LCD)	16
2.3 Life Career Assessment (LCA)	20
2.4 Parametri metodologici qualitativi / quantitativi	20
2.5 Valutazione finale complessiva dell'unità	20
Unit 3- Competenze interculturali	23
3.1 Un passo avanti nel percorso di "cittadinanza"	24
3.2 Processi di integrazione	26
3.3 Modello di orientamento/formazione per la migrazione	28
3.4 Valutazione finale complessiva dell'unità	29
Unità 4: come assicurare attività di supporto e follow-up per i datori di lavoro e i giovani	31
4.1 Il processo di valutazione	32
4.2 Il percorso di autovalutazione	32
4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità	33
Valutazione finale del modulo Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegati	38
Unità 1	38
Attività 1 - Ricezione e presentazione dell'intervento	38
Allegato A – Il mio nome	38
Allegato B – Cosa faccio nel mio tempo libero	40
Allegato C – Nel mio futuro	41
Attività 2- Interessi personali che possono essere utilizzati per la scelta	42
Allegato A - "L'albero dei miei interessi"	42

Allegato B - "Mi piacerebbe farlo, non lo farei mai"	42
Allegato C - "Scheda del progetto ipotetico di scelta"	46
UNITA' 2.....	50
Attività I - Valori e rappresentazioni sociali, formative e lavorative.....	50
Allegato A - I tre scrigni.....	50
Allegato B - Valori legati al lavoro	51
Allegato C - "Gli anti-valori"	52
Allegato D - "Immagini di lavoro, scuola / formazione"	54
ATTIVITÀ 2 - Competenze individuali.....	54
Allegato A - "La storia della mia vita: schede matrici"	55
Allegato B - "Analisi delle risorse personali: competenze trasversali"	55
Allegato C - "Dall'esperienza alle competenze"	57
Unità 3	58
ATTIVITÀ I - Tipologie di "casi" Accoglienza e ricostruzione/valore delle singole "storie"	58
Allegato A - Principali tipi di utilizzo dei casi e scopi	58
ATTIVITÀ 2 - Tipi di "casi": percorsi di azione e intervento	59
Allegato A - Percorso di intervento.....	60
UNITA' 4.....	60
ATTIVITÀ I - Rielaborazione e sintesi dell'esperienza vissuta.....	61
Allegato A - "Sto iniziando a valutare"	61
Allegato B - "Idee sul ruolo professionale"	61
Allegato C- "Il mio progetto"	62
Attività 2- Follow up e percorso personale	63
Allegato A- Lettura della tua esperienza di formazione.....	63
Allegato B- "Il mio progetto e il mio piano d'azione"	64
Riferimenti	65

MODULO 2- Lavorare efficacemente con gli studenti:

"Una strada per le opportunità"

I. Obiettivo del modulo e descrizione

Il modulo si propone di sostenere e implementare i sistemi educativo-formativi in termini di orientamento, con la consapevolezza che oggi ciò comporta la riformulazione e l'adozione di alcune "linee guida fondamentali", in base alle quali: **a) Il percorso educativo** deve essere finalizzato al raggiungimento di una **"maturità orientativa" globale** della personalità, tale da permettere ad ogni soggetto di imparare a decidere, scegliere, integrare, socializzare, lottare per il cambiamento. **b) L'azione formativa deve essere personalizzata e collettiva allo stesso tempo:** - personalizzata, perché è la persona ad essere al centro dell'intervento, in quanto attore principale; - **collettiva**, perché deve coinvolgere il complesso dei diversi gruppi sociali con cui il "soggetto-attore" al centro dell'intervento interagisce. **c) il processo educativo-formativo sarà qualificato per essere: integrale**, cioè capace di coinvolgere tutta la persona nella sua complessità; - **interattivo**, in quanto si pone nei confronti del destinatario dell'intervento come tra i vari protagonisti dello stesso; **trasversale**, nel senso che richiede il contributo di tutti i soggetti coinvolti; - **permanente**, cioè capace di portare la persona a compiere scelte per il resto della sua vita; - **creativo**, cioè non standardizzante e autoreferenziale; - **funzionale** non solo a un momento critico o difficile, ma alla **definizione di un progetto di vita**.



Il Modulo - **ogni sezione** del quale è accompagnata dalla descrizione di **due attività**, suddivise per **obiettivi, contenuti, strumenti, tempi e indicazioni operative** - assume quindi

l'obiettivo di verificare/stabilizzare, sviluppare ulteriormente e aggiornare le competenze dei formatori/tutor, garantendo la loro preparazione e favorendone l'autonomia e il coinvolgimento, oltre a promuovere il loro benessere personale e professionale e la loro motivazione e autostima, preparandoli a rispondere adeguatamente ai cambiamenti, ma anche incoraggiandoli a essere proattivi e innovativi nella loro professione.

In questo modulo, le Unità 2 e 3 cercano di delineare un quadro interpretativo e operativo che possa essere di riferimento per sostenere l'efficacia e la qualità del lavoro.

Per quanto riguarda **l'approccio pedagogico e le metodologie**, si devono saper utilizzare quelle più legate al coinvolgimento degli allievi e alla promozione dell'autonomia e della personalizzazione dei percorsi; tra le altre: **1. COUNSELING**, azione di sostegno/aiuto per affrontare e risolvere problemi professionali **2. USO DELLE ITC**: l'uso delle nuove tecnologie e le competenze ad esse collegate sono infatti in grado di offrire percorsi di apprendimento più centrati sull'allievo e di creare continuità tra apprendimento formale, non formale e informale; in questo senso le soluzioni digitali possono essere integrate nelle strategie di *lifelong learning* e possono essere uno strumento efficace per ridurre le differenze di risultati e opportunità **3. PROBLEM SOLVING**: saper trovare la soluzione più rapida ed efficace per risolvere un problema. **4. BRAINSTORMING**: una tecnica di problem-solving in cui un gruppo di persone presenta liberamente e spontaneamente le proprie idee, costruendo sulle visioni e le intuizioni degli altri, finché non emerge qualcosa di nuovo e unico. La tecnica è progettata in modo che il pensiero critico e negativo, abituale negli ambienti di gruppo, sia temporaneamente sospeso in modo che le idee possano fluire liberamente e possano essere espresse senza imbarazzo **5. LEARNING BY DOING**: imparare praticando atteggiamenti, sperimentando direttamente le conseguenze delle scelte fatte **6. APPRENDIMENTO ESPERIENZIALE**: in questo modo, attraverso l'azione e la sperimentazione diretta di situazioni, compiti e ruoli, si vuole favorire l'emergere di vocazioni, sviluppare potenzialità, valorizzando le inclinazioni personali **7. APPRENDIMENTO COOPERATIVO**: gli allievi lavoreranno/apprenderanno in piccoli gruppi, aiutandosi a vicenda e sentendosi corresponsabili del percorso reciproco **8. PEER TO PEER**, particolarmente adatto all'inclusività.

È importante aggiungere che, rispetto al suddetto repertorio, sarà particolarmente importante saper promuovere e applicare la **PERSONALIZZAZIONE DEI PERCORSI**, che si basa soprattutto su: 1. Interventi / forme di accompagnamento che si concentrano sulla promozione dell'autonomia e della responsabilità di tutti gli studenti coinvolti e sull'identificazione dei loro interessi e inclinazioni individuali 2. Interventi / forme di accompagnamento per studenti con difficoltà scolastiche, (disabili, SLD, BES, con particolare riferimento a soggetti di immigrazione più o meno recente) 3. Interventi / forme di accompagnamento per studenti solidi dal punto di vista della conoscenza (le cosiddette "eccellenze"). Infine, l'unità 4 sarà finalizzata all'individuazione delle modalità di follow-up più efficaci e flessibili per valutare gli esiti della formazione e soprattutto il successivo percorso intrapreso/scelto dal soggetto destinatario. L'ultima parte di questo modulo sarà dedicata alla valutazione sommativa di quanto rappresentato e di quanto proficuo sia stato l'esito formativo per i tutor.

Nota metodologico-operativa

Si può ipotizzare che questo percorso di orientamento venga svolto per allievi della fascia 17/20, sia scolarizzati che non scolarizzati. Il totale delle ore può variare da un minimo di 21 ore ad un massimo di 23 ore. Si può anche pensare di prevedere un'ora di colloquio individuale per ogni studente, alla fine del progetto, al fine di sostenere il progetto di scelta di ognuno.

2. Valutazione iniziale dei bisogni



L'istruzione e la formazione plasmano l'umanità, promuovono la trasformazione delle persone e della società e sono importanti per la partecipazione dei cittadini a livello associativo, economico, democratico e culturale, così come per la crescita, lo sviluppo sostenibile, la coesione sociale e la prosperità all'interno dell'Unione. In questo contesto, è possibile individuare nella

dimensione dell'**orientamento**, ovvero nella capacità di governare consapevolmente le scelte che regolano il percorso di apprendimento, di lavoro e di vita - non a caso, il **Long Life Learning** è considerato una condizione necessaria per tutti coloro che partecipano e vogliono contribuire efficacemente e responsabilmente alla comunità, territoriale, nazionale ed europea di cui fanno parte - la principale richiesta che proviene dal mondo dell'istruzione, della formazione, del lavoro e della società civile.

Per quanto riguarda le sfide che il mondo dell'Istruzione e della Formazione deve affrontare, la più importante è quella di promuovere e sostenere l'incontro con le realtà più dinamiche dell'innovazione nel mondo del lavoro, favorendo i destinatari dell'**Orientamento nello sviluppo delle competenze chiave espresse dall'Agenda Europea 2020**, come l'imprenditorialità, intesa come atteggiamento proattivo nei confronti dei problemi affrontati, e lo spirito di iniziativa, puntando alla **dimensione didattica e di apprendimento sociale** e non a quella della mera formazione di carattere professionale. Inoltre, in linea con questa fase di grande trasformazione, la formazione è orientata a facilitare l'inserimento del giovane in una dimensione organizzativa funzionante, favorendo l'acquisizione delle competenze necessarie per agire con piena e immediata efficacia. Particolarmente importante è la capacità del tutor di mettere a disposizione una mappa delle opportunità disponibili: stage, tirocini, corsi professionali, percorsi nazionali, regionali e territoriali, misure di Garanzia Giovani. Il sistema educativo nazionale è, da questo punto di vista, ancora arretrato e caratterizzato da metodologie che mostrano carenze e insufficienze ormai evidenti: la personalità, le inclinazioni, le vocazioni dell'allievo occupano ancora poco spazio, così come ancora poca attenzione viene data ai processi di autonomia, autostima e responsabilità che sono, al contrario, il motore di un'educazione/formazione davvero incisiva, stabile e in grado di sostenere i soggetti per tutta la vita.

Per meglio rispondere ai nuovi bisogni, si dovrà pensare ad una nuova figura di lavoratore che non solo possieda i necessari requisiti tecnici, ma anche nuove conoscenze di base (informatica-informatica, inglese, economia, organizzazione), competenze personali (comunicazione e relazione lavoro cooperativo, apprendimento continuo) e anche vere e proprie virtù del lavoro (affrontare l'incertezza, risolvere i problemi, sviluppare soluzioni creative).

Livello EFQ

In un contesto di costanti cambiamenti sociali, demografici, culturali, economici, scientifici, ambientali e tecnologici, il mondo dell'istruzione e della formazione va decisamente nella direzione di individuare le migliori e più efficaci strategie di azione, al pari della professione degli insegnanti e dei formatori, sempre più chiamati a soddisfare richieste e aspettative e ad assumere responsabilità. Il Quadro Europeo delle Qualifiche (generalmente abbreviato in EQF) è un sistema - basato sui risultati di apprendimento ottenuti al termine del percorso formativo - che permette di confrontare le qualifiche professionali dei cittadini dei paesi europei. A questo proposito, va notato che per "qualifica" si intende una certificazione formale rilasciata da un'autorità competente al termine di un percorso formativo come attestazione di aver acquisito competenze compatibili con gli standard stabiliti dal sistema educativo nazionale. A partire dal 14 febbraio 2008, per ogni qualifica rilasciata in Europa è possibile identificare il corrispondente livello EQF e questo permette di confrontare le qualifiche acquisite in diversi paesi.

In questo modulo, la formazione dei tutor è pensata per intervenire efficacemente sulle materie di livello 4 - cioè il possesso di:

1. **CONOSCENZE:** Pratiche e teoriche in ampi contesti, in un posto di lavoro o di studio;
2. **COMPETENZE:** Cognitive e pratiche necessarie per risolvere problemi specifici in un ambito di lavoro o di studio;
3. **ABILITA':** Autogestione, all'interno di linee guida, in contesti di lavoro o di studio solitamente prevedibili, ma soggetti a cambiamenti. Supervisionare il lavoro di routine di altri, assumendosi qualche responsabilità per valutare e migliorare le attività di lavoro o di studio.

3. Contenuto dell'apprendimento

Unità I- Come fornire un orientamento professionale imparziale

Descrizione dell'Unità:

L'obiettivo del processo di orientamento, infatti, come strumento trasversale e strategico per lo sviluppo della persona, consiste nel facilitare/attuare un reale inserimento di quest'ultima nella società, dove realizzando se stessa e i suoi scopi personali, allo stesso tempo può contribuire alla promozione del bene comune in modo

critico e autentico. Inoltre, questo processo cerca di **rendere il soggetto autonomo e responsabile delle scelte che compie**, sia a livello lavorativo che personale, visto l'ormai stretto rapporto che esiste tra questi due ambiti.

A questo proposito, l'unità individua alcuni aspetti importanti: la scientificità (le indicazioni si basano sui migliori dati di ricerca disponibili, preparati da studiosi esperti di formazione e lavoro); **la chiarezza** (gli incontri devono essere tenuti da educatori professionisti con consolidata esperienza nella gestione dei gruppi); **la personalizzazione** (ogni allievo deve ricevere informazioni pertinenti alla sua situazione e ai suoi interessi specifici) e, soprattutto, **l'imparzialità**: l'operatore deve tenersi lontano dall'esprimere giudizi e far trapelare approvazioni o disapprovazioni e in generale qualsiasi tipo di valutazione, poiché ciò rappresenta un ostacolo alla comprensione del problema e alla comunicazione.

In questa unità compaiono due attività - **ATTIVITÀ 1**: Ricezione e presentazione dell'intervento / **ATTIVITÀ 2**: Gli interessi personali che possono essere utilizzati per la scelta. Ciascuna suddivisa in: **obiettivi, contenuti, strumenti** - utili per iniziare a raccogliere, in un feedback, elementi importanti per procedere ad una prima fase di valutazione / autovalutazione delle motivazioni e degli obiettivi - **tempi e indicazioni operative**.

1.1 Realizzare un intervento di orientamento corretto e utile

Realizzare un corretto e utile intervento di orientamento significa individuare e riconoscere il bisogno del soggetto: fornire informazioni mirate sulle carriere universitarie o sulle prospettive professionali; ampliare l'orizzonte conoscitivo offrendo alternative innovative, soluzioni pratiche anche rispetto al metodo di studio e di lavoro. Dare i giusti mezzi all'individuo affinché possa costruire i significati della propria esperienza, partendo dalle proprie risorse-competenze all'interno del contesto in cui vive, e si possa attuare una favorevole interazione con l'ambiente.

Gli allievi impegnati nell'orientamento e nella formazione hanno diritto innanzitutto ad un **ambiente di apprendimento favorevole alla crescita personale e ad una formazione qualificata**, coerente con il corso di studi seguito e/o con l'esperienza di vita che li caratterizza, e che rispetti e valorizzi l'identità di ciascuno. Per migliorare le esperienze e gli esiti dell'apprendimento, le attività devono conferirgli **un ruolo centrale**: spetta all'allievo, infatti, gestire personalmente il proprio percorso di apprendimento, formazione e riqualificazione. In questo modo, gli studenti possono dotarsi degli strumenti per diventare **cittadini attivi e digitali**, in grado di valorizzare le conoscenze acquisite controllando la natura, il luogo, il ritmo e i tempi dell'apprendimento, in linea con le proprie opinioni e i propri valori, nonché con valori come la solidarietà e il rispetto del diverso che fanno parte dell'identità europea. In questo senso, **la formazione è forse il modo più significativo di investire nelle persone, alle quali dare il più ampio accesso possibile alle opportunità di**

apprendimento permanente. (J. Delors, "Il libro bianco", 1993). Di conseguenza, gli interventi dovranno essere differenziati a seconda del soggetto che si presenta; l'obiettivo principale è quello di offrire ad ogni persona ciò di cui ha veramente bisogno. **È utile saper progettare PER le persone piuttosto che SULLE persone**, per offrire loro opportunità di miglioramento e di cambiamento, evitando sprechi di tempo e di risorse, e questo significa anche che il tutor/formatore deve essere in grado di contribuire in modo significativo affinché un percorso affidatogli sia un'importante occasione di crescita e di apprendimento per gli allievi. **In poche parole, le possibilità di successo del percorso orientativo e formativo in atto sono direttamente proporzionali alla professionalità del tutor, alla sua capacità di essere autorevole e accogliente.**

Una fase molto importante dell'Orientamento, per molti versi decisiva, è la prima fase, cioè il momento in cui il soggetto si avvicina al percorso formativo ma, spesso, non ha ancora deciso di impegnarsi pienamente in questo momento di apprendimento e di crescita. Gli strumenti presenti in questa unità sono finalizzati ad aprire un dialogo positivo tra il formatore e i soggetti informativi, attivando da subito processi di conoscenza reciproca - tra il formatore e i soggetti da guidare e tra i soggetti stessi - di valutazione/autovalutazione e, soprattutto, di relazione positiva e condivisione del percorso.



1.2 Valutazione finale complessiva dell'unità

Al termine dell'Unità, i lettori avranno compreso la necessità di applicare nel loro lavoro i principi di scientificità, chiarezza, personalizzazione e imparzialità, avendo allo stesso tempo presente il quadro generale che caratterizza un percorso formativo: creare un clima accogliente e collaborativo; tenere conto delle specificità di ogni fase dell'intervento e, allo stesso tempo, saperlo rendere unitario, omogeneo ed efficace;

porre sempre e comunque attenzione alle caratteristiche personali, culturali e socio-economiche dei singoli soggetti partecipanti al percorso di orientamento.

I. Ricezione e presentazione dell'intervento

- **Obiettivi:** Creare un'atmosfera accogliente in classe. Analizzare la domanda di orientamento e la "posta in gioco" nel processo di scelta
- **Contenuti:** Presentazione del consulente e dei soggetti dell'Orientamento Analisi e riconoscimento delle variabili inerenti al processo di orientamento Spiegazione delle modalità di azione e degli atteggiamenti messi in campo nel processo decisionale. Possibile traccia di un percorso operativo per la scelta
- **Strumenti:**
 - "Mi presento attraverso ..."
 - "Il mio nome"
 - "Vi dico quando ho deciso/scelto di ..."
 - "Cosa faccio nel mio tempo libero"
 - "Nel mio futuro"
- **Tempi:** Il lavoro può essere svolto in un incontro di 3 ore con successiva consegna e rielaborazione durante l'incontro successivo, oppure, se ritenuto necessario, si possono ipotizzare 2 incontri di 2 ore ciascuno entro i quali concludere le attività.
- **Indicazioni:** gli strumenti presentati sono esempi delle attività da svolgere durante l'accoglienza. L'operatore può scegliere uno di questi, facendo attenzione ai tempi e al numero di persone del gruppo. A volte le attività di racconto e narrazione orale, se troppo lunghe, possono distrarre l'ascoltatore e far perdere l'atmosfera raggiunta dal gruppo.

Descrizione degli strumenti:

"Mi presento attraverso..."

L'attività prevede la narrazione orale al gruppo classe.

L'attività può essere svolta utilizzando oggetti (mostrati dai partecipanti al gruppo) o invitando gli studenti a scrivere una metafora che li rappresenti (Io sono come ...) e a disegnare una carta con il loro nome e la metafora, spiegandone il significato.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO A

"Il mio nome"

Proposta di scrivere e riflettere sul proprio nome:

- "Name round": pronunciare il proprio nome con varie intonazioni (dirlo normalmente, sussurrarlo, gridarlo, pronunciarlo con tono lamentoso, con gioia, con esclamazione, intonazione interrogativa...) - Compilare la carta dei nomi - Momento finale di riflessione sull'andamento dell'attività

"Vi dico quando ho scelto/deciso di..."

Questo è un esercizio di scrittura individuale che richiede riflessione e scelta nell'evocazione dei ricordi. Lo sforzo è quello di ricordare un momento importante e significativo in cui è stata presa una decisione o è stata fatta una scelta rilevante. Alla fine, si chiede agli studenti di condividere inizialmente le emozioni suscitate dallo stimolo, le difficoltà che sono sorte e l'atteggiamento suscitato dall'evocazione. Poi si chiede se sono disposti a leggere il proprio scritto.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO B

“Cosa faccio nel mio tempo libero”

Lo strumento proposto ha l'obiettivo di stimolare lo studente a ricostruire e analizzare le attività che svolge, o che ha svolto in passato, in contesti diversi da quello dello studio e/o del lavoro (in famiglia, nel volontariato, nel tempo libero), e a valutare se queste esperienze gli hanno permesso di acquisire competenze spendibili nell'attività lavorativa. Nella prima scheda si chiede alla persona di elencare dieci attività che svolge o ha svolto al di fuori del lavoro, comprese quelle considerate poco importanti. Viene poi invitata a riflettere sul grado di successo, interesse e soddisfazione percepito nello svolgimento delle attività identificate. La valutazione delle attività svolte con maggiore efficacia e soddisfazione avvia la riflessione sui livelli di padronanza delle competenze e sul loro possibile utilizzo nel contesto professionale. Avviare una riflessione sulle esperienze e competenze extra-professionali può essere utile nel caso di giovani che escono dalla scuola superiore con poche esperienze lavorative.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO C

“Nel mio futuro”

Attraverso questo strumento molto simile vogliamo stimolare la persona a lasciarsi andare all'immaginazione rispetto a come si vede nel proprio futuro. Si tratta di uno strumento narrativo che prende spunto dall'immaginazione di ognuno, per far lavorare gli studenti sugli obiettivi sottesi al futuro, sulle competenze necessarie per raggiungere quel futuro, sulla strada da percorrere. Infine, si evidenzia con gli studenti quali sono le conoscenze, le competenze già in possesso e quali sono quelle su cui intraprendere un percorso formativo.

2. Interessi personali che possono essere utilizzati per la scelta

Obiettivi: Analizzare gli interessi personali coinvolti nel percorso di scelta. Evidenziare le macro aree professionali. Ipotizzare le prime aree professionali in cui veicolare gli interessi personali.

Contenuti: Spiegazione e analisi degli interessi personali di ognuno. Come convogliare i propri interessi all'interno di macro aree professionali. Prime ipotesi di scelta.

Strumenti:

- o "L'albero dei miei interessi"

- "Mi piacerebbe farlo/non lo farei mai"
- "Scheda del progetto ipotetico scelto"

Tempi: il lavoro può essere fatto in un incontro di 3 ore, dividendo il lavoro in due fasi di 1 ora e mezza ciascuna. Ove necessario, si possono ipotizzare 2 incontri di 2 ore ciascuno: durante il primo si lavora esclusivamente sugli interessi individuali, durante il secondo, dopo una spiegazione delle macro aree professionali, gli studenti vengono supportati nel canalizzare i loro interessi evidenziati.

Indicazioni: gli strumenti presentati sono esempi delle attività da svolgere per evidenziare gli interessi individuali coinvolti nella scelta. L'operatore può sceglierne uno, facendo attenzione ai tempi e al numero di persone del gruppo. A volte può capitare che qualcuno non voglia esprimere oralmente, davanti agli altri, il lavoro svolto. È bene non insistere, sottolineando però che il racconto personale può mobilitare idee anche negli altri. Le macro aree professionali non sono incluse, poiché è importante fare riferimento a quelle individuate dal territorio, utilizzando strumenti ad hoc, come quelli delle associazioni di categoria.

Descrizione degli strumenti:

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO A

"L'albero dei miei interessi"

Lo strumento mira ad analizzare gli interessi degli studenti al fine di identificare le aree e le attività gratificanti in cui cercare di ottenere risultati soddisfacenti. Si compone di due schede. Nella prima, lo studente identifica i suoi interessi attuali, disponendoli in ordine gerarchico dal più forte al più debole ed è invitato a disegnare una prima pianta i cui fiori, di diverse dimensioni, rappresentano l'intensità degli interessi identificati. Successivamente, gli viene chiesto di disegnare una seconda pianta con fiori che rappresentano interessi del suo passato. Il secondo foglio offre una serie di spunti di riflessione e domande di approfondimento utili per analizzare il foglio. Alcuni interessi possono essere rimasti costanti nel tempo, mentre altri sono stati caratterizzati da un certo grado di variabilità: quest'ultimo foglio può essere utilizzato come traccia per aiutare lo studente a confrontare gli interessi attuali con quelli passati, in modo da capire verso quali intende indirizzare il suo sviluppo personale e professionale.

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO B

"Mi piacerebbe farlo, non lo farei mai"

Questo strumento analizza anche gli interessi degli studenti, rimandandoli ad alcune aree di attività professionale già individuate e chiedendo una selezione progressiva delle loro preferenze. Si può procedere riportando i risultati nello schema finale e confrontare i risultati individuali degli studenti. La sintesi di questo lavoro può costituire il punto di partenza per un confronto con testimoni significativi.

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO C**"Scheda del progetto ipotetico scelto"**

È il primo momento in cui esprimere le proprie riflessioni rispetto al progetto professionale individuale, seguendo un percorso strutturato, che mira ad aiutare la persona a fare chiarezza dentro di sé e a mettere in fila le proprie idee. Si tratta di una scheda "obbligatoria", che deve essere conservata dalla persona, che può essere aggiornata durante il corso e che può essere utilizzata alla fine dell'intervento come confronto con il progetto reale preparato.

Unità 2: - Come aiutare i giovani a fare scelte realistiche e soddisfacenti**Descrizione dell'Unità:**

Educare al lavoro come valore significa dare un senso alla vita professionale e non solo; infatti, le professioni sono occasioni privilegiate per realizzare alcuni valori vitali nella persona. In passato non si è prestata molta attenzione ai valori in funzione dell'orientamento; è stato solo con l'avvento delle teorie della scelta professionale che i valori hanno cominciato ad essere considerati come fattori determinanti. Essi rivestono una notevole importanza nella scelta professionale in quanto orientano e motivano la scelta dei percorsi formativi e delle attività lavorative e contribuiscono alla soddisfazione personale e relazionale. Le "innovazioni" che hanno coinvolto anche l'istituzione scolastica a tutti i livelli, e l'acquisita consapevolezza che il mercato del lavoro richiede ormai strategie di partecipazione attiva e flessibilità di pensiero, **hanno determinato il passaggio da un modello di orientamento che cercava di mettere l'uomo giusto al posto giusto ad una concezione di orientamento inteso come azione formativa che mira a rendere i giovani capaci di affrontare le richieste di una società complessa.** Questa premessa è fondamentale per comprendere come, insieme agli aspetti socio-economici strutturali, la situazione del lavoro giovanile sia estremamente critica. Tutto ciò richiede un cambiamento radicale delle politiche attive del lavoro, con l'adozione di prospettive e strumenti completamente diversi.



In questa unità appaiono due attività - **ATTIVITÀ 1: Valori e rappresentazioni sociali, formative e lavorative; ATTIVITÀ 2: Abilità individuali** - ognuna divisa in: obiettivi, contenuti, strumenti

Fasi per lo studente di orientamento

A partire da queste premesse, si può ipotizzare un percorso per l'apprendista orientatore secondo le seguenti fasi:

- Fase I: Analisi dei bisogni del soggetto e formulazione e definizione degli obiettivi da raggiungere.
- Fase II: Ricostruzione della sua storia personale con particolare riferimento allo studio approfondito della storia scolastica e lavorativa del giovane.
- Fase III: Elaborazione di un progetto individualizzato che deve basarsi sulla valorizzazione delle risorse personali (caratteristiche, competenze, interessi, valori, ecc.) in un'ottica sia di ricostruzione del passato ma anche di valutazione delle risorse di contesto (familiari, ambientali ecc.) e di specificazione del ruolo che esse possono svolgere a sostegno del suo specifico problema/ transizione.

Infatti, realizzare un corretto e utile intervento di orientamento significa individuare e riconoscere il bisogno del soggetto: fornire informazioni mirate sulle carriere universitarie o sulle prospettive professionali; ampliare l'orizzonte conoscitivo offrendo alternative innovative, soluzioni pratiche anche per quanto riguarda il metodo di studio e di lavoro; **fornire i giusti mezzi affinché egli possa costruire i significati della propria esperienza a partire dalle proprie risorse-capacità all'interno del contesto in cui vive, e affinché si possa attuare una favorevole interazione con l'ambiente.**

Il processo di orientamento ha bisogno di riflettere sulla propria esperienza per pianificare i futuri cambiamenti e/o sviluppi e richiede innanzitutto una motivazione personale a mettersi in gioco in modo aperto e critico che dipende sia dal soggetto che, ovviamente, dalla preparazione, dalle competenze e dalla professionalità del formatore.

2.2 Life Career Development (LCD)

Un importante contributo alle metodologie di orientamento e supporto alla definizione del proprio progetto personale e di vita è costituito da quello che viene definito **Life Career Development (LCD)**, ovvero uno "sviluppo personale lungo il corso della vita attraverso un'integrazione di ruoli, di situazioni ed eventi nella vita di una persona". In questa metodologia, l'accento è posto sulla persona nel suo insieme, fino a parlare di "**carriera umana**", nello specifico la parola carriera in questo contesto intende mettere in relazione i ruoli in cui ognuno è coinvolto (lavoratore, studente, figlio, genitore, cittadino), gli ambienti in cui i soggetti si trovano e le tappe che segnano il corso della vita (studio, ricerca di un lavoro, matrimonio, partecipazione alla vita civile e politica, ecc).

Infine, il termine **sviluppo** viene utilizzato per indicare il continuo progresso delle persone, la loro crescita e il loro divenire imparando gradualmente a "diventare". Usando l'intera espressione sequenzialmente vita - carriera - sviluppo, è come se i significati separati si unissero per formare una stringa di significato complessivo con un valore aggiunto, quello di rappresentare le persone con i loro stili di vita.

Questi strumenti permettono al soggetto di analizzare le proprie competenze, attitudini e motivazioni, in modo da poterle sviluppare nel contesto del lavoro o di un progetto formativo. È quindi importante che, come già sottolineato, l'individuo, attraverso l'orientamento, sia in grado di autovalutarsi e di fare scelte consapevoli riguardo al proprio percorso formativo o lavorativo, in senso lato: che possa arrivare ad avere una conoscenza reale e unitaria del proprio concetto di sé. **In poche parole, lavorare sulla propria storia di vita significa appropriarsi delle conoscenze necessarie riguardo a ciò che ci appartiene, prenderne coscienza e avviare una progettazione più adeguata alle proprie risorse e alle proprie ambizioni per il cambiamento che si sente necessario.**

2.3 Life Career Assessment (LCA)

Il passo successivo è quello di procedere con una valutazione delle proprie esperienze per andare oltre con una decisione ragionata. Questo è quello che viene chiamato **Life Career Assessment (LCA)** il cui obiettivo è quello di aiutare concretamente la persona che ne ha bisogno a chiarire e risolvere eventuali problemi nella gestione del proprio progetto di vita attraverso una valutazione accurata. Affinché l'aiuto che il consulente intende offrire sia funzionale ai bisogni espressi, è necessario partire da quello che può essere considerato il conflitto interiore che la persona sta vivendo. In generale, le persone affrontano tre conflitti vitali che possono essere rappresentati con **tre domande:**

- 1. Cosa voglio fare nella mia vita?**
- 2. Come posso riuscire a perseguire i miei obiettivi?**
- 3. Come posso attrezzarmi per iniziare il percorso?**

Rispondere a queste domande per alcune persone non presenta problemi perché hanno una buona conoscenza di se stesse, sanno cosa gli piace e cosa non gli piace, i loro punti di forza e di debolezza; hanno un livello di autostima abbastanza solido e si sentono in grado di perseguire con perseveranza i loro obiettivi; altre, invece, possono sentire un orizzonte meno chiaro, o avere meno fiducia in se stesse; il counselor guiderà le fasi di valutazione del LCA (Life Career Assessment) seguendo questo itinerario a partire dalla fase di valutazione delle esperienze professionali e del percorso formativo precedenti. In questa fase il consulente solleciterà il soggetto in orientamento a presentare esempi concreti di esperienze sia positive che negative (definita tecnica dell'incidente critico) su tutti i fronti, per evitare generalizzazioni astratte. Alcuni strumenti diventano particolarmente rilevanti, come: l'orientamento narrativo; il bilancio delle competenze; le azioni di empowerment (sviluppo della fiducia nelle proprie capacità); le attività finalizzate all'autoformazione o alla capacità di pianificare i propri percorsi di studio, lavoro e vita.

La fase finale del LCA è quella che viene definita come una valutazione sintetica e ha lo scopo di ridare forza al soggetto, che deve raggiungere la consapevolezza del percorso intrapreso ed essere in grado di stilare una bozza di progetti di carriera basati su ipotesi personali.

Un ulteriore approfondimento, nella conoscenza del soggetto, è la tecnica dei tre punti di forza e dei tre difetti, che viene spesso utilizzata anche nella selezione del personale. Il soggetto, infatti, viene invitato ad individuare con sincerità i propri punti di forza e di debolezza, di conseguenza l'utilità per il counselor è quella di prendere coscienza, in modo chiaro, delle risorse personali del soggetto, sulle quali può contare. Questo elemento aiuterà il soggetto a riflettere su se stesso quando deve prendere delle decisioni, o quando decide di correggere alcuni punti del suo comportamento da mettere in discussione e migliorare.

Va inoltre sottolineato che i **nuovi metodi di valutazione** fanno parte del processo di miglioramento dei processi di insegnamento e apprendimento, metodi tra i quali l'autovalutazione è ormai diventata un sistema, un elemento fondamentale per l'analisi e il riconoscimento da parte di un soggetto delle proprie capacità individuali; quindi metodi che sono in grado di superare i tradizionali approcci sommativi e che rendono la valutazione parte integrante dell'apprendimento, anche attraverso le tecnologie digitali che, senza dubbio, permettono la valutazione in tempo reale, contribuendo così ad un apprendimento più personalizzato. Un primo passo fondamentale per la personalizzazione del percorso, per la definizione della percezione e della visione del mondo dell'allievo a tal fine e, non ultimo, per attivare una relazione positiva tra operatore e allievo stesso (e nella metodologia globale di gestione delle relazioni di aiuto) è il colloquio/consulenza, più precisamente in quella definita non direttiva (o centrata sulla persona). All'operatore viene chiesto di dimostrare un interesse aperto verso il suo interlocutore, quindi una disponibilità integrale e libera da pregiudizi, insieme ad un'intenzione autentica di comprendere l'altro nel suo linguaggio e nella sua esperienza di vita attraverso uno sforzo continuo di rimanere focalizzato sull'obiettivo e di osservare tutti i messaggi impliciti ed espliciti che attraversano la relazione.



Il counselor deve quindi creare le condizioni affinché l'interlocutore possa sviluppare la sua autodirezione e riconoscere i propri sentimenti, atteggiamenti e comportamenti, incoraggiandolo a parlarne apertamente; in questo senso, eventuali giudizi, approvazioni e disapprovazioni, in generale qualsiasi tipo di valutazione da parte del formatore rappresentano un ostacolo alla comprensione del problema e alla comunicazione interpersonale e allontanano l'intervento dalla necessaria "imparzialità".

2.4 Parametri metodologici qualitativi / quantitativi

Infine, ma non meno importante, ecco alcuni parametri metodologici **qualitativi / quantitativi** che favoriscono il successo dell'orientamento e della formazione:

1. **Numero di partecipanti:** il gruppo di lavoro è per definizione composto da un numero di partecipanti che va da 3 a 12; maggiore è il numero, più complessa è la gestione delle relazioni al suo interno e, naturalmente, maggiori sono le risorse disponibili. Questa variabile viene stabilita in base al tipo di obiettivo che dobbiamo raggiungere (ad esempio, un obiettivo creativo richiede più idee), al tempo a disposizione e al luogo in cui si svolgerà la riunione. Un gruppo di 6-7 partecipanti è considerato ottimale;
2. **Disposizione spaziale:** il luogo dell'incontro deve essere "protetto", libero da interferenze esterne.
3. **Disposizione temporale:** la durata della riunione deve essere stabilita prima del suo inizio; la durata ottimale va da un'ora e mezza a tre ore con circa quindici/venti minuti di riposo.

2.5 Valutazione finale complessiva dell'unità

Al termine dell'Unità, gli studenti avranno acquisito la consapevolezza che fare orientamento oggi si basa sul passaggio da un modello di orientamento che cercava di mettere la persona giusta al posto giusto ad una concezione dell'orientamento inteso come azione formativa che mira a soggetti capaci di affrontare le richieste di una società complessa, acquisendo anche la conoscenza di strategie - Life Career Development (LCD), Life Career Assessment (LCA) - e l'utilizzo di strumenti (vedi Attività) utili ed efficaci per accompagnare la persona nel suo progetto di vita. Seguono le attività individuate e previste in questa sezione e i relativi strumenti.

I. Valori e rappresentazione sociale, formativa e lavorativa

Obiettivi: Spiegare e analizzare i propri valori di riferimento.
Spiegare e analizzare le proprie rappresentazioni di se stessi, del futuro, della formazione/scuola e del lavoro.
Rielaborare i valori e le rappresentazioni analizzate ai fini della scelta.

Contenuti: Analisi dei valori di riferimento sociali e personali.
Rappresentazioni sociali di se stessi, del futuro, del lavoro, della formazione/scuola. Come sono e come mi vedono gli altri.
Confronto sulle varie rappresentazioni emerse nel gruppo.
Come utilizzare i propri valori e rappresentazioni nel processo di selezione.

Strumenti:

- A. "I tre scrigni"
- B. "Valori legati al lavoro"
- C. "Gli anti-valori".
- D. "Immagini del lavoro, della scuola/formazione"

Tempi: Il lavoro può essere necessariamente svolto in due incontri di 3 ore ciascuno (o dove si ritiene, si possono ipotizzare 3 incontri di 2 ore ciascuno). Con questa distribuzione temporale, nella prima riunione si tratteranno i valori, mentre nella seconda le rappresentazioni. Bisogna tenere presente che è necessario lasciare il tempo per la rielaborazione delle attività e la loro collocazione all'interno del modulo sulle ipotesi di scelta.

Indicazioni: gli strumenti presentati sono esempi delle attività da svolgere per evidenziare i valori e le rappresentazioni individuali sulla scuola e sul lavoro che i giovani hanno e che tanto influenzano nel momento della scelta. L'operatore può sceglierne uno, facendo attenzione ai tempi e al numero di persone del gruppo. A volte può capitare che qualcuno non voglia esprimere oralmente, davanti agli altri, il lavoro svolto. È bene non insistere, sottolineando però che il racconto personale può anche mobilitare idee negli altri. Si sottolinea lo strumento "Anti-valori", che mira a far riflettere su ciò che non vorremmo mettere in discussione e su ciò che potrebbe essere negoziato quando si tratta di lavoro.

DESCRIZIONE DEGLI STRUMENTI**ATTIVITÀ I / ALLEGATO A*****“I tre scrigni”***

In questo primo esercizio vogliamo cominciare a mettere in evidenza i valori a cui ogni studente tiene particolarmente. Collocarli all'interno dei tre scrigni (oro, argento e bronzo) significa anche dare una prima valutazione dell'indispensabilità dei propri valori. L'esercizio viene svolto individualmente e poi può essere condiviso in gruppo.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO B***“Valori legati al lavoro”***

Lo strumento è finalizzato ad approfondire la riflessione sui valori riferiti al lavoro, sugli aspetti di maggiore importanza e a verificare gli aspetti di coerenza o eventuali elementi di contraddizione rispetto alla storia formativa e professionale e ai percorsi progettuali ipotizzati. Nella scheda c'è una breve presentazione dei 16 valori più importanti riferiti al lavoro. Dopo averla letta, la persona è invitata a scegliere i cinque valori più importanti per lui, stabilendo così un ordine gerarchico di importanza. Lo strumento serve come stimolo per iniziare un'analisi approfondita in classe sull'importanza, il significato e l'impatto che rappresentano per la persona e per il suo progetto professionale.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO C***“Gli anti-valori”***

Lo strumento è finalizzato all'esplorazione degli anti-valori della persona che possono rappresentare dei vincoli per le scelte professionali future e va ad approfondire la riflessione sui valori relativi al lavoro iniziato nella scheda precedente. Questo tipo di strumento permette agli studenti di comprendere alcune contraddizioni e di esserne consapevoli rispetto alle scelte future, perché permette di far emergere gli orientamenti della persona che condizionano le scelte possibili. Ha quindi lo scopo di verificare gli aspetti di coerenza o eventuali elementi di contraddizione rispetto agli orientamenti progettuali ipotizzati. Avviare una riflessione sugli anti-valori può essere utile se la persona è costretta a confrontarsi con numerose possibilità alternative, come, ad esempio, nel caso di giovani diplomati o laureati che hanno maturato una breve esperienza professionale e che hanno le idee poco chiare sulla scelta da compiere. Un'analisi di questo tipo permette di analizzare in profondità i lavori che non interessano e i valori sottostanti, definendo meglio il contesto professionale di inserimento e facilitando la consapevolezza delle proprie motivazioni al lavoro.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO D***“Immagini del lavoro, della scuola/formazione”***

Lo strumento cerca di aiutare gli studenti a far emergere le rappresentazioni che ognuno ha di sé, della scuola, del lavoro e più in generale della situazione. Le rappresentazioni sono informazioni, immagini, opinioni, credenze relative al mondo della formazione e del lavoro che ognuno ha in relazione al proprio ambiente. L'obiettivo è quindi far emergere le proprie rappresentazioni attraverso lo strumento; poi con un lavoro di gruppo, confrontarle con gli altri e ampliare il proprio punto di vista.

2. Competenze individuali

Obiettivi Riconoscere e analizzare le competenze individuali
Rielaborare le competenze individuali ai fini della scelta.

Contenuti: La storia di se stessi.

Analisi e riconoscimento delle competenze individuali. Le competenze, i successi e i fallimenti Come utilizzare le proprie competenze in vista della scelta.

Strumenti

- A. *"La storia della mia vita: schede matrici"*.
- B. *"Analisi delle risorse personali: competenze trasversali"*
- C. *"Dall'esperienza alle competenze"*

Tempi: Il lavoro può essere svolto in 2 incontri di 3 ore. Durante il primo incontro si focalizza l'obiettivo da raggiungere e si cerca di mettere a fuoco l'idea di capacità. Nel secondo incontro si rielaborano gli esercizi svolti, utilizzando il gruppo come momento di confronto e specchio di se stessi. Successivamente, gli studenti sono invitati a collocare le capacità emerse nella scheda di sintesi.

Indicazioni: gli strumenti presentati sono esempi delle attività da svolgere per evidenziare i valori e le rappresentazioni individuali sulla scuola e sul lavoro che i giovani hanno e che tanto influenzano nel momento della scelta. L'operatore può sceglierne uno, facendo attenzione ai tempi e al numero di persone del gruppo. A volte può capitare che qualcuno non voglia esprimere oralmente, davanti agli altri, il lavoro svolto. È bene non insistere, sottolineando però che il racconto personale può mobilitare idee anche negli altri.

DESCRIZIONE DEGLI STRUMENTI

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO A

"La storia della mia vita: schede matrici"

La scheda è pensata per stimolare gli studenti a ricostruire e analizzare alcune esperienze di vita particolarmente riuscite. Lo scopo di questa attività è quello di far riflettere sulle competenze e sulle risorse possedute, che possono essere spese per un proprio progetto. Si può prevedere sia una consegna generica (ricostruzione di eventi significativi) sia una consegna più precisa che privilegi alcuni tipi di esperienze come quelle personali, formative e/o professionali. La scheda consiste in una griglia, divisa in cinque colonne: nella colonna di sinistra si devono indicare le attività svolte / evento che deve poi essere analizzato in base ai comportamenti (seconda colonna), conoscenze (terza colonna), abilità (quarta colonna) e caratteristiche personali (quinta colonna) possedute dalla persona. Si consiglia una lettura orizzontale della griglia, che permette di analizzare trasversalmente ogni esperienza rispetto ai diversi comportamenti, conoscenze, abilità e caratteristiche attuate. Questa scheda permette di analizzare le diverse attività o i diversi eventi sotto molteplici aspetti e, quindi, consente di individuare elementi ricorrenti e stili di comportamento normalmente messi in atto e di valutare i punti di forza e le eventuali debolezze della persona. Per fare questo è quindi consigliabile esaminare e confrontare almeno due o tre attività o eventi. L'uso di questo strumento richiede molto tempo di elaborazione individuale e di gruppo: è quindi consigliabile calcolare bene il tempo necessario.

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO B

"Analisi delle risorse personali: competenze trasversali"

Lo strumento serve a facilitare la chiarificazione dell'immagine soggettiva che la persona si è costruita delle proprie risorse, aiutandola a prendere coscienza di alcuni punti di forza e di eventuali elementi critici. Occorre agire come facilitatori della riflessione e stimolare l'approfondimento e la necessità di un confronto con elementi oggettivi. Questo confronto può essere effettuato proponendo le griglie a testimoni significativi e successivamente al gruppo. Questo permetterà di evidenziare gli elementi di accordo e disaccordo tra la propria auto-presentazione e quelle fornite dagli altri.

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO C

“Dall’esperienza alle competenze”

Lo strumento è finalizzato alla ricostruzione di esperienze significative per la persona e al riconoscimento delle competenze acquisite durante tali esperienze e l'obiettivo principale è quello di stimolare ad analizzare criticamente le esperienze per avviare una riflessione sulle proprie capacità di affrontare le situazioni e sulle proprie competenze, usate in tali esperienze. Lo scopo di è quello di verificare le capacità e le competenze che la persona possiede e di valorizzare quelle spendibili nel progetto professionale. La riflessione sulle competenze usate parte da un approccio di tipo narrativo che procede dalla descrizione di esperienze ricche di significato per la persona alla loro traduzione in competenze, seguendo lo schema di ricostruzione, analisi e valutazione. Nella scheda lo studente è invitato a descrivere dettagliatamente l'esperienza individuata, descrivendo la situazione iniziale, le decisioni prese, le difficoltà incontrate e gli elementi che hanno contribuito al successo. Infine, è necessario ricostruire le competenze utilizzate nelle diverse situazioni, analizzate rispetto ad alcuni focus di osservazione: condizioni di contesto, conoscenze, abilità, risorse personali messe in gioco e apprendimento raggiunto. In questa fase è quindi importante incoraggiare gli studenti ad analizzare i fatti, a riconoscere le loro competenze, il loro apprezzamento e la loro trasferibilità, valorizzando i punti di forza che emergono dall'analisi e approfondendo la riflessione sulle condizioni di realizzazione: ciò che ha o non ha permesso il successo, i fattori esterni o personali che hanno favorito il successo o il fallimento.

Unità 3- Competenze interculturali

Descrizione dell’Unità:

L'obiettivo generale di questa unità, infatti, è quello di evidenziare che la questione dell'orientamento e della formazione professionale degli immigrati non è solo un problema di adeguamento di un segmento dell'offerta di lavoro alle esigenze dei sistemi economico-produttivi, ma anche di individuazione e utilizzo di strumenti interpretativi e lavorativi utili a realizzare la migliore integrazione linguistico-culturale, individuale e collettiva possibile.

D'altra parte, la visione del tema va certamente ampliata: queste due azioni richiedono infatti e necessariamente una riflessione sui diritti degli stranieri e sulle politiche volte a **promuoverne il riconoscimento e l'effettivo utilizzo nelle società di accoglienza**. A questo proposito, infatti, pesa la difficoltà di fondo secondo cui nelle

società occidentali è ormai possibile distinguere due categorie di persone: cittadini a pieno titolo e altri che non sono riconosciuti come tali, pur vivendo nello stesso territorio, essendo per lo più riconosciuti come residenti legali, e lavorando più o meno regolarmente. Lo status di lavoratori migranti non fa quindi appello a specifiche categorie di persone da tutelare e proteggere, ma tocca un punto fondamentale di una società che non riesce ad invertire la tendenza negativa che pone il divario tra cittadini a pieno titolo al centro della democrazia e non cittadini, magari tollerati come utili, ma sempre in modo relativo e condizionato. In questo contesto, l'Orientamento e la Formazione possono quindi essere giustamente considerati come componenti essenziali del pacchetto dei diritti di cittadinanza. Per queste ragioni, è stata sottolineata la centralità dei processi formativi e di orientamento e si è posta maggiore attenzione alle capacità, da parte dei destinatari, di apprendimento e di adattamento professionale oltre che alle consuete dimensioni di alfabetizzazione primaria. Come è noto, durante il processo di reinsediamento, il capitale culturale degli immigrati è soggetto a una trasformazione per sviluppare nuove competenze richieste e valorizzate dal mercato del lavoro generale. Non a caso, diversi studiosi sostengono che gli investimenti in orientamento, formazione e occupazione sono una strategia chiave per l'integrazione dei nuovi arrivati.



In questa unità compaiono due attività - **ATTIVITA' 1**: Tipologie di "casi" Accoglienza e ricostruzione/valorizzazione delle singole "storie"/ **ATTIVITA' 2**: Tipologie di "casi": percorsi di azione e intervento - ciascuna suddivisa in: **obiettivi, contenuti, strumenti** - utili per iniziare a raccogliere, in modalità feedback, elementi importanti per procedere ad una prima sintesi dell'esperienza - **tempi e indicazioni operative**.

3.1 Un passo avanti nel loro percorso di "cittadinanza"

Una considerazione fondamentale e alla base di ogni azione di Orientamento/Formazione verso questa categoria è che attraverso l'Orientamento, la formazione professionale e il raggiungimento di uno status lavorativo più qualificato, gli immigrati possono fare un passo avanti molto importante nel loro percorso di "cittadinanza". Allo stesso tempo, bisogna assolutamente tener presente che la concessione di questo "diritto" non è un gioco a somma zero per la società ospitante: **la qualificazione degli immigrati è un contributo all'aumento dell'efficienza del mercato del lavoro**, che innalza il livello di scambio tra le competenze degli immigrati e i posti di lavoro che vengono loro offerti. Diventa infatti possibile impiegare lavoratori stranieri anche in attività qualificate, per le quali l'offerta interna non è comunque sufficiente; ampliare il bacino di risorse umane a cui attingere in fase di reclutamento e selezione; sviluppare nuovi servizi e attività attraverso processi di "job creation" (lavoro autonomo, cooperative). In questo senso, quindi, va costruito un modello, e sottoposto a verifica metodologica e operativa, finalizzato a sviluppare un percorso di costruzione identitaria e professionale nei giovani migranti, immigrati e rifugiati, a partire dalla valutazione del loro **progetto migratorio**.

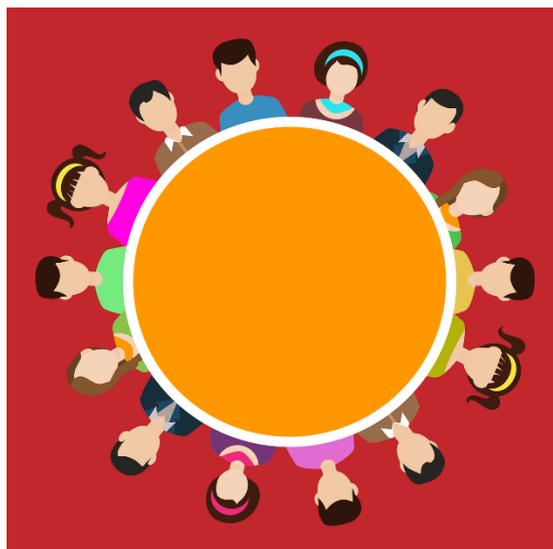
I consulenti devono imparare costantemente nuovi modi di approccio e informazioni sugli aspetti interculturali (legali, culturali, sociali, politici, economici, individuali e relativi al sesso) e tenerli aggiornati. **I migranti si trovano in una situazione "particolare"**: un nuovo paese, una lingua straniera, regole e strutture rigide. Arrivano con determinati bisogni ed esperienze e con il desiderio di essere riconosciuti per le qualifiche che hanno portato in Italia.

I consulenti, come "fornitori" di informazioni, devono **conoscere le storie di vita dei migranti**, le loro motivazioni e le speranze che hanno eventualmente ottenuto nel loro paese. Devono anche scoprire perché sono emigrati: persecuzione, fuga dalle persecuzioni, fuga dalla giustizia, curiosità o solo il sogno di una vita migliore per i loro figli. La sfida è anche legata alla comprensione che alcune persone hanno vissuto e probabilmente vivranno in comunità e nemmeno parlano la lingua del paese in cui si trovano. Perciò, a parte le esperienze personali, è importante cogliere alcuni contesti di immigrazione per ogni situazione particolare e questo significa, prima di tutto, che **l'orientamento professionale deve essere basato sulle conoscenze e competenze precedenti dei migranti stessi**.

I consulenti devono quindi apprendere costantemente nuove modalità di approccio e di informazione sugli aspetti interculturali (giuridici, culturali, sociali, politici, economici, individuali e relativi al sesso) e mantenerli aggiornati; i migranti si trovano in una situazione "specifica": un nuovo paese, una lingua straniera, regole e strutture spesso rigide: arrivano con determinati bisogni ed esperienze e con il desiderio di essere riconosciuti per le qualifiche che hanno portato in Italia. In questo contesto, infatti, è importante tenere presente, ad esempio, che la migrazione altera, a volte profondamente, il capitale umano a disposizione del soggetto: a volte lo innalza, rendendolo più prezioso (è il caso, ad esempio, delle **migrazioni qualificate**, l'altra faccia della **fuga dei cervelli** dai paesi poveri ai paesi ricchi; o degli immigrati che realizzano progetti imprenditoriali basati sull'assunzione di un ruolo di ponte tra società e culture diverse); più spesso lo deprime, provocando una dequalificazione professionale del lavoratore che si stabilisce in un paese diverso. La necessità di trovare un qualsiasi lavoro per mantenersi e rimanere nel paese di destinazione si manifesta con tale intensità che il soggetto si allontana dai propri desideri di realizzazione personale e professionale.

3.2 Processi di integrazione

In realtà, l'orientamento e la formazione non sono uno strumento delle politiche del lavoro, ma trovano un posto importante nel contesto delle **politiche di integrazione**. Inoltre, la formazione non è solo una via per l'integrazione futura, ma anche un luogo dove, qui e ora, si stanno già svolgendo processi di integrazione: tra immigrati di diversa provenienza e condizione sociale, spesso divisi da pregiudizi e contrasti antichi e recenti; e tra i soggetti in formazione e i formatori, intesi come individui e come istituzioni. Nel contesto formativo è possibile porre domande e ricevere risposte, raccogliere e decodificare informazioni, verificare la validità delle informazioni raccolte, esporre esperienze vissute, esprimere preoccupazioni e disagi, elaborare aspirazioni e progetti, confrontare costumi, valori e visioni di vita, andando oltre gli angusti confini familiari di clan o comunità etnica. E tutto questo senza paura di apparire invadenti, di suscitare intolleranza o ironia, di alimentare stereotipi e pregiudizi. In questo senso, la formazione può essere vista come una "nicchia di accoglienza", in cui è possibile costruire relazioni reciproche, basate "su quella conoscenza di cui gli immigrati hanno bisogno come l'aria per non continuare ad essere "sordi" in mezzo ad un popolo cieco".



In questo microcosmo, comunicante con la società più ampia e allo stesso tempo appartata, c'è spazio per ridefinire e rinegoziare la propria identità culturale e professionale nel contesto della società di accoglienza. La formazione ha una componente puramente assimilativa, in quanto offre agli immigrati un pacchetto di contenuti (linguistici, comportamentali, tecnico-professionali) a cui si richiede di conformarsi per trovare la cittadinanza. Ma è anche il luogo in cui i migranti possono discutere e confrontare il loro patrimonio di conoscenze e credenze con le norme sociali e le istituzioni della società che li accoglie, valutando quanto accettare, quanto rifiutare, quanto conoscere meglio. Il migrante può infatti essere visto come un **"viaggiatore culturale"**, situato in una dinamica di transizione e di ricerca di nuovi equilibri tra l'ambiente di partenza e la società in cui ha scelto di stabilirsi.

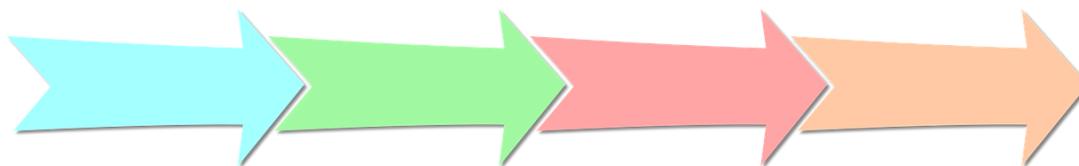
L'integrazione degli immigrati, a sua volta, può essere definita come un processo multidimensionale e interattivo: un processo, perché non è un dato, ma un fenomeno dinamico e fluido, che si evolve nel tempo attraverso molteplici occasioni di apprendimento e di relazione con la società ospitante; multidimensionale, in quanto si svolge a diversi livelli (economico, culturale, sociale, politico), almeno in parte indipendenti, per cui, ad esempio, l'integrazione nella sfera economica può procedere in modo diverso (non necessariamente più rapido) rispetto a quella socio-culturale; interattivo, perché richiede non solo l'impegno dell'immigrato, ma anche una partecipazione attiva della società ricevente e delle sue istituzioni.

In questo contesto, dunque, l'Orientamento diventa un luogo privilegiato di scambio e mediazione interculturale: innanzitutto come veicolo di apprendimento linguistico e sociale, ma più profondamente come spazio di dialogo, comunicazione aperta, elaborazione progettuale.

3.3 Modello di orientamento/formazione per la migrazione

Dare corpo a questa breve analisi e fornire un modello standard di Orientamento/Formazione, volto a sviluppare un percorso di costruzione identitaria e

professionale nei giovani migranti, immigrati e rifugiati, a partire dalla valutazione del loro progetto migratorio. Qui proponiamo un percorso di lavoro come segue:



FASE 1. Introduzione: rilevazione dei bisogni individuali, identificazione, valutazione e autovalutazione delle conoscenze, abilità e competenze, certificazione delle competenze acquisite dai giovani stranieri;

FASE 2. Sviluppo di un piano di orientamento personalizzato: analisi delle dimensioni individuali della scelta (motivazioni, interessi, valori, autoefficacia, coping, strategie decisionali, ecc.), individuazione delle competenze necessarie al percorso prefigurato, verifica intermedia dello sviluppo dei giovani stranieri;

FASE 3. Azioni di integrazione e accompagnamento al lavoro: accompagnamento del giovane nel percorso di ricerca attiva del lavoro, individuazione di opportunità professionali adeguate, valutazione delle proposte di lavoro; promozione della candidatura, partecipazione ai colloqui di selezione.

La migliore strategia per costruire un futuro in una società inter/trasculturale, capace di far emergere una nuova cultura che sia al tempo stesso negoziale tra gli altri e rispettosa delle differenze, è quella di portare ognuno alla più piena realizzazione di sé che sia possibile. Per fare questo, bisogna sempre fare molta attenzione. Con chi viene da un'altra cultura è ancora più complesso e nelle molteplici ibridazioni a cui ognuno di noi, migranti più di altri, è sottoposto, anche la conoscenza della cultura di origine non è più sufficiente.

I migranti portano con sé significati e culture, ma significati e culture non sono univoci e le storie personali non sono oggi davvero definibili in questi termini: la cultura di riferimento di una persona è spesso il risultato dell'ibridazione di più culture e non solo per i movimenti migratori, si pensi all'universalizzazione della comunicazione e dei nuovi media, alla proliferazione delle comunità virtuali globali e a tutti gli altri fenomeni che rientrano nel grande ombrello del termine "globalizzazione".

Migranti, rifugiati, richiedenti asilo, con tutta la complessità delle loro diverse situazioni, sono portatori di storie individuali. Molto spesso anche l'orientamento con i migranti è sottoposto, con le migliori intenzioni, alla logica dell'emergenza. Per promuovere la migliore realizzazione di se stessi, per promuovere una società veramente giusta ed equa, è necessario riscoprire e coltivare i progetti di ciascuno, senza dimenticare nessuno dei passaggi emergenziali necessari, ma senza stabilire punti di arrivo arbitrari. Il rispetto delle migrazioni, delle migrazioni di tutti, parte da qui. Lo strumento principale qui raccomandato è la raccolta di casi reali, storie di migranti e del loro viaggio che i consulenti e gli altri operatori possono utilizzare per ampliare e migliorare il loro orientamento con i migranti. Il tentativo è quello di mettere al centro le storie: raccontare storie permette di mettere al centro il soggetto e l'orientamento

ha a che fare con la costruzione dell'identità e della progettualità personale. **Raccontare storie reali, proporre casi è anche un modo per suggerire i tanti percorsi che si possono tracciare, i tanti abiti che possiamo indossare nel tentativo di definire un futuro.** L'esperienza della migrazione, qualunque sia il motivo, è un'esperienza di rottura che richiede tempo e spazi adeguati di autoriflessione per essere "riparata".

3.4 Valutazione finale complessiva dell'unità

Alla fine dell'Unità, gli studenti avranno preso coscienza che fare orientamento oggi si basa sul passaggio da un modello di orientamento che cercava di mettere la persona giusta al posto giusto ad una concezione dell'orientamento inteso come azione formativa che mira a soggetti capaci di affrontare le richieste di una società complessa, acquisendo anche la conoscenza di strategie - Life Career Development (LCD), Life Career Assessment (LCA) - e l'utilizzo di strumenti (vedi Attività) utili ed efficaci per accompagnare la persona nel suo progetto di vita. Seguono le attività individuate e previste in questa sezione e i relativi strumenti.

Tipologie di "casi" Accoglienza e ricostruzione/valore delle singole "storie"

Obiettivi: Rafforzare le competenze di orientamento interculturale e interpersonale dei consulenti professionali per aumentare e rendere più efficace il servizio offerto agli utenti migranti; Migliorare la conoscenza che i migranti hanno del mondo del lavoro, aumentare le loro opportunità di lavoro, sviluppare le loro capacità di auto-orientamento e avere un impatto reale sulle comunità, contribuendo alla riduzione del numero di migranti adulti non qualificati;

Contenuti: raccontare la propria esperienza di vita e aprire una riflessione condivisa su questo

Strumenti: Modello "Principali tipi di utilizzo di casi e scopi"

Tempi: Il lavoro può essere fatto in un incontro di 3 ore in cui gli studenti devono essere sostenuti nell'analisi di tutto il lavoro fatto durante il corso. È anche necessario fare un confronto con il gruppo e con le informazioni raccolte. Alla fine si deve scrivere il progetto scelto e l'eventuale piano d'azione ipotizzato. È importante che gli studenti concludano il corso con un documento scritto. A questo punto si possono prevedere incontri di consulenza individuale, con gli studenti/donne che hanno bisogno di un ulteriore supporto nella scelta.

Indicazioni: gli strumenti presentati sono esempi delle attività da svolgere per far emergere le risorse personali, le capacità e le caratteristiche personali di ciascuno. Si tratta di una tecnica attiva che promuove un approccio più motivato alla formazione per il coinvolgimento diretto che le storie di vita possono promuovere.

DESCRIZIONE DEGLI STRUMENTI**ATTIVITÀ 1 / ALLEGATO A - PRINCIPALI TIPI DI UTILIZZO DEI CASI E SCOPI**

Inoltre, lo studio di caso è un approccio educativo non trasmissivo ma attivo, capace di stimolare un'attività riflessiva su ciò che viene presentato e di promuovere un pensiero critico. Lo sviluppo del pensiero critico è uno degli obiettivi principali che ogni processo educativo dovrebbe perseguire perché riguarda la capacità di una persona di porsi di fronte alla realtà con uno sguardo attento alla molteplicità e alle diverse sfumature di colore.

1. Tipi di "casi": percorsi di azione e intervento

Obiettivi: Rafforzare le competenze di orientamento interculturale e interpersonale dei consulenti professionali per aumentare e rendere più efficace il servizio offerto agli utenti migranti;

Migliorare la conoscenza che i migranti hanno del mondo del lavoro, aumentare le loro opportunità di lavoro, sviluppare le loro capacità di auto-orientamento e avere un impatto reale sulle comunità, contribuendo alla riduzione del numero di migranti adulti non qualificati;

Contenuti: identificazione e definizione di un intervento formativo efficace e delle sue fasi

Strumenti: Modello "Percorso verso l'intervento"

Tempi: Il lavoro può essere fatto in un incontro di 3 ore in cui gli studenti devono essere aiutati ad analizzare tutto il lavoro fatto durante il corso. È anche necessario fare un confronto con il gruppo e con le informazioni raccolte. Alla fine si deve scrivere il progetto scelto e l'eventuale piano d'azione ipotizzato. È importante che gli studenti concludano il corso con un documento scritto. A questo punto si possono prevedere incontri di consulenza individuale, con gli studenti/donne che hanno bisogno di un ulteriore supporto nella scelta.

Indicazioni: gli strumenti presentati sono esempi di attività da svolgere per far emergere le risorse personali, le capacità e le caratteristiche personali di ciascuno. L'operatore può scegliere uno di questi, facendo attenzione ai tempi e al numero di persone del gruppo. A volte può capitare che qualcuno non voglia esprimere oralmente, davanti agli altri, il lavoro svolto. È bene non insistere, sottolineando però che il racconto personale può mobilitare idee anche negli altri. Gli strumenti individuati cercano di far emergere le varie risorse che ogni persona ha, che si sono formate nei vari ambiti della vita di ognuno e che possono essere trasferite sul posto di lavoro.

DESCRIZIONE DEGLI STRUMENTI**ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO A - PERCORSO DI INTERVENTO**

Lo strumento per facilitare il processo di inclusione dei migranti adulti con scarsa qualificazione attraverso lo sviluppo di un percorso incentrato sul loro orientamento professionale. Il piano prevede specifici momenti di monitoraggio con l'obiettivo di rilevare costantemente la motivazione dei/delle partecipanti, la loro valutazione verso il progetto e l'evoluzione della situazione e di raccogliere tutte le informazioni necessarie per un'analisi completa dei risultati raggiunti (successi e criticità)

Unità 4: come assicurare attività di supporto e follow-up per i datori di lavoro e i giovani

Descrizione dell'Unità:

In generale, quando si tratta di un risultato, è implicito un processo di valutazione che in qualche modo verifica se un determinato intervento è riuscito o meno a raggiungere i suoi obiettivi, se è stato utile, se si è svolto secondo quanto pianificato, se è pertinente, coerente, efficace, appropriato o efficiente. **Quando il tema dell'osservazione è l'orientamento, però, questa valutazione diventa molto complicata perché ci sono diversi fattori che contribuiscono al raggiungimento o meno di un risultato, fattori che non sono facilmente misurabili, soprattutto quando riguardano aree motivazionali, contingenti o personali.**

Tuttavia, la presenza della scelta non soddisfa pienamente molte delle parti interessate, mentre per un orientamento questo segna pienamente l'obiettivo. Pertanto, un primo problema da affrontare è la definizione dell'oggetto di analisi. Nel nostro caso significa andare a verificare il successo di un percorso di orientamento. Quindi, a seconda dei casi, esiti negativi potrebbero rivelarsi completamente positivi, altri apparentemente positivi completamente negativi. Misurare se la scelta fatta si rivelerà vincente è praticamente impossibile. Fortunatamente si parla di orientamento durante tutto l'arco della vita, ma calibrare bene e subito il proprio potenziale facilita il proseguimento della propria vita.

L'orientamento è finalizzato a facilitare le scelte formative e professionali, a valorizzare le conoscenze e le competenze, a rafforzare gli atteggiamenti e le abilità che possono essere sviluppate e potenziate, a motivare o rimotivare, possono essere evidenziati anche i gap relazionali, ecc. **Quindi non c'è un unico esito unitariamente misurabile, ma una pluralità di esiti diversi** che necessariamente devono fare riferimento ai diversi presupposti che generano le diverse situazioni. La prima necessità è quella di fare una diagnosi nell'identificazione del proprio percorso. Il fine ultimo è quello di rendere la persona autonoma nella scelta della sua formazione, nella ricerca del lavoro, che non sempre coincide con i bisogni espressi.

In questa unità compaiono due attività - **ATTIVITÀ 1**: Rielaborazione e sintesi dell'esperienza vissuta / **ATTIVITÀ 2**: Follow up e percorso personale - ciascuna suddivisa in: **obiettivi, contenuti, strumenti** - utili per iniziare a raccogliere, in modalità feed/back, elementi importanti per procedere ad una prima sintesi dell'esperienza - **tempi e indicazioni operative**.

4.1 Il processo di valutazione



Il punto di partenza della valutazione, come già detto, segue una logica di raccolta dati, rispetto agli obiettivi formativi, più che quella di una misurazione scientifica, essendo **impossibile un confronto perfetto tra le condizioni dei soggetti prima e dopo il corso**. Il primo risultato, o primo livello, che emerge dalla valutazione è la reazione dei partecipanti al corso. La natura varia dell'oggetto della reazione permette di definire gli obiettivi della reazione (il soggetto del corso, il formatore, lo stile da loro utilizzato, i metodi, le tecniche e la qualità delle lezioni). Ad **un secondo livello, la formazione non produce solo reazione, ma, attraverso l'apprendimento, promuove un cambiamento sia nelle conoscenze che nelle competenze e nelle attitudini dei formati**. Il Modulo IO3 ha finora sviluppato le strategie e individuato gli strumenti per promuovere al meglio la personalità, gli atteggiamenti e la percezione del valore del lavoro nei destinatari di un corso di Orientamento: un percorso difficile, talvolta tormentato, che necessita di un forte senso di condivisione e responsabilità, nonché di motivazioni, se non solide, almeno presenti. Tuttavia, la fase di valutazione degli esiti, dell'autovalutazione del soggetto, delle azioni e delle dinamiche di follow-up sono ugualmente una fase complessa e talvolta critica di un percorso che vuole realmente incidere in modo positivo e significativo sul percorso di vita. E' chiaro che, affinché il processo di apprendimento abbia successo, è necessario tenere conto della dimensione soggettiva del fenomeno formativo al momento della valutazione dei risultati. È quindi importante motivare i partecipanti, in modo da preparare un terreno fertile per avere effetti positivi con la formazione. Questo scopo si esprime attraverso il raggiungimento degli obiettivi formativi, corrispondenti agli argomenti proposti nei programmi dei corsi.

4.2 Il percorso di autovalutazione

Il percorso finale di **valutazione/autovalutazione** si sviluppa qui attraverso le due attività già citate, che forniscono utili strumenti per aprire una riflessione personale e di

gruppo su quanto vissuto e affrontato: **riflettere compiutamente sull'esperienza fatta, rielaborare e sintetizzare le attività svolte, impostare il progetto scelto, sono tutti passaggi importanti da cui dipende molto la riuscita dell'azione di orientamento svolta/ vissuta.** Se questo è vero, dare continuità agli obiettivi individuati e alle competenze acquisite è altrettanto difficile, anche perché affiancare/sostenere/accompagnare un soggetto in uscita introduce una criticità importante; il punto critico è progettare l'inserimento lavorativo o lo stage come una situazione di apprendimento in cui i contesti lavorativi acquisiscono una valenza formativa per l'utente.

- In questo senso, il tutoraggio - finalizzato al follow-up continuo - costituisce un'attività decisiva per valorizzare e monitorare l'inserimento lavorativo o lo stage del candidato e, per perseguire questo obiettivo, **è necessario fare delle verifiche:**

- quando un inserimento è efficace

- quali sono gli obiettivi dell'inserimento

- quali sono le condizioni che facilitano gli obiettivi

- come vengono valutate le attività/abilità

In particolare, il formatore e/o il gruppo di lavoro dedicato **dovrebbe occuparsi di:**

- contattare telefonicamente l'aspirante tirocinante per verificare la sua effettiva disponibilità a svolgere il tirocinio e la sua conoscenza dello strumento;
- informare il tirocinante sui doveri e i diritti che sorgono con la sottoscrizione del progetto di tirocinio
- offrire il proprio supporto durante il periodo di tirocinio per qualsiasi problema che possa sorgere;
- verificare la correttezza del progetto di tirocinio rispetto alle caratteristiche del percorso formativo da svolgere e assicurarsi della serietà, delle motivazioni e dell'impegno sia del tirocinante che dell'azienda;
- definire alcuni aspetti operativi dello stage, come l'individuazione del periodo e dei tempi relativi allo stage;
- monitorare costantemente l'andamento dello stage per risolvere eventuali disguidi o insoddisfazioni da parte dell'azienda o dello stagista; avere cura, al termine dello stage, di depositare presso il promotore il dossier personale (raccolta di documenti relativi al soggetto prodotti e compilati durante tutto il corso: moduli di iscrizione, moduli compilati in fase di orientamento, copia delle schede di valutazione del progetto di stage e dell'azienda, copia delle schede di rilevazione e del questionario di follow-up).

4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità

Al termine dell'Unità, si sarà presa coscienza dell'importanza della fase di consuntivo e di rielaborazione dell'orientamento (per i soggetti da guidare) e della formazione,

destinata a costruire e implementare la professionalità; altrettanto importante, e forse la fase più critica di un intero percorso di Orientamento è quella del follow up, che richiede molta attenzione e continuità di impegno, oltre a coprire una fase complessa per il soggetto in uscita e spesso piena di ostacoli. Seguono le attività individuate e previste in questa sezione e i relativi strumenti.

Rielaborazione e sintesi dell'esperienza vissuta

Obiettivi: Rielaborare e riassumere le attività svolte.
Impostare il progetto di scelta.

Contenuti: Rielaborazione del lavoro svolto durante il corso.
Progetto di scelta.
Confronto sul ruolo professionale. Piano d'azione.

Strumenti:

"Comincio a valutare"

"Idee sul ruolo professionale"

"Il mio progetto"

Tempi: Il lavoro può essere svolto in un incontro di 3 ore in cui gli studenti devono essere sostenuti nell'analisi di tutto il lavoro svolto durante il corso. È anche necessario fare un confronto con il gruppo e con le informazioni raccolte. Alla fine devono essere scritti il progetto scelto e l'eventuale piano d'azione ipotizzato. È importante che gli studenti concludano il corso con un documento scritto; a questo punto si possono prevedere incontri individuali di consulenza, con gli studenti/le studentesse che hanno bisogno di un ulteriore supporto nella scelta.

Indicazioni: gli strumenti presentati sono esempi delle attività da svolgere per far emergere le risorse personali, le capacità e le caratteristiche personali di ciascuno. L'operatore può scegliere uno di questi, facendo attenzione ai tempi e al numero di persone del gruppo. A volte può capitare che qualcuno non voglia esprimere oralmente, davanti agli altri, il lavoro svolto. È bene non insistere, sottolineando però che il racconto personale può mobilitare idee anche negli altri. Gli strumenti individuati cercano di far emergere le varie risorse che ogni persona ha, che si sono formate nei vari ambiti della vita di ognuno e che possono essere trasferite sul posto di lavoro.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO A

"Comincio a valutare"

Lo strumento ha lo scopo di verificare la coerenza tra le risorse e le competenze possedute e le aree professionali di interesse precedentemente individuate. Infatti, dopo aver individuato le aree e le professioni di interesse e aver analizzato le competenze necessarie, viene chiesto di valutare il livello di corrispondenza con le competenze possedute. La scheda riporta uno schema suddiviso in due aree in cui annotare le competenze possedute e quelle da sviluppare in relazione all'ambito o al ruolo professionale individuato. Successivamente viene espressa una valutazione sul grado di desiderabilità e fattibilità della prospettiva professionale indicata. Lo scopo dell'attività proposta attraverso questo strumento è quello di aiutare lo studente a valutare il grado di fattibilità dei singoli percorsi progettuali e a verificare l'esistenza di eventuali vincoli che possano ostacolare lo sviluppo del percorso ipotizzato.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO B**"Idee sul ruolo professionale"**

Lo strumento mira ad analizzare in dettaglio una professione che si ritiene interessante per il proprio sviluppo professionale. Per la persona si tratta di valutare attentamente tutti gli aspetti e le caratteristiche che riguardano una specifica professione, al fine di raccogliere elementi concreti che possono essere utili per le proprie scelte future. Questo richiede che lo studente agisca autonomamente nella ricerca di informazioni su nuove opportunità professionali. Infatti, è essenziale che egli sia coinvolto in prima persona nella ricerca delle informazioni, poiché è fondamentale non solo che egli acquisisca il maggior numero di informazioni, ma che sviluppi anche la capacità di selezionare le informazioni. Il lavoro di ricerca, identificazione e selezione delle fonti costituisce un importante processo di autoconoscenza, poiché stimola la persona a confrontare realisticamente le caratteristiche, i valori e gli interessi personali con gli aspetti, i valori e le condizioni di uno specifico profilo professionale. Le informazioni raccolte dagli studenti possono poi essere discusse e valutate insieme al gruppo per ampliare a tutti la conoscenza delle professioni scelte.

La ricerca di informazioni può avvenire sia attraverso la documentazione messa a disposizione presso uno sportello informativo, sia attraverso un'intervista con testimoni significativi che esercitano la professione o che hanno una conoscenza approfondita dello specifico settore professionale. In quest'ultimo caso, la griglia proposta nello strumento costituisce lo schema e i punti da esplorare durante l'intervista. Sebbene sia previsto che l'attività di ricerca delle informazioni venga svolta in modo autonomo, è essenziale preparare del materiale informativo sulle professioni e sulle opportunità di lavoro nel contesto locale, integrare tali informazioni attraverso il coinvolgimento di persone che conoscono il settore da analizzare, attraverso il contatto con altre strutture presenti a livello locale, come l'agenzia del lavoro, e la consultazione di siti web. Infine, è fondamentale aiutare gli studenti nella consultazione e nell'utilizzo di questa documentazione informativa in quanto è fondamentale che essi acquisiscano un metodo per sviluppare capacità di selezione delle informazioni al fine di orientarsi meglio nella scelta.

ATTIVITÀ I / ALLEGATO C**"Il mio progetto"**

Questa fase prevede la redazione e la messa a punto del progetto di sviluppo professionale che lo studente ha progressivamente definito. In questo senso, la stesura del progetto di scelta rappresenta la fase finale del percorso che lo ha aiutato a definire progressivamente i suoi obiettivi professionali. Lo strumento proposto costituisce una traccia di lavoro da seguire per elaborare, in forma definitiva, il progetto di scelta. La stesura del progetto viene elaborata in un lavoro individuale e successivamente verificata ed eventualmente ridefinita insieme al gruppo. La griglia proposta nella scheda ha lo scopo di aiutare l'utente nella realizzazione del progetto.

I. Follow up e percorso personale

Obiettivi : Riflettere in modo approfondito sull'esperienza acquisita.

Dare continuità agli obiettivi individuati e alle competenze acquisite.

Contenuti : Monitorare, valutare e autovalutare il percorso scelto e l'andamento del progetto sviluppato.

Strumenti:

"Rileggere la mia esperienza formativa"

"Il mio progetto e il mio piano d'azione"

Tempi: Il lavoro può essere svolto in un incontro di 3 ore all'interno del quale gli studenti devono essere supportati nell'analisi di tutto il lavoro svolto durante il corso. È anche necessario fare un confronto con il gruppo e con le informazioni raccolte. Alla fine, il progetto scelto e l'eventuale piano d'azione ipotizzato devono essere scritti. È importante che gli studenti concludano il corso con un documento scritto; a questo punto si possono prevedere incontri individuali di consulenza, con gli studenti/le studentesse che hanno bisogno di un ulteriore supporto nella scelta.

Indicazioni: gli strumenti presentati sono esempi delle attività da svolgere per far emergere le risorse personali, le capacità e le caratteristiche personali di ciascuno. L'operatore può scegliere uno di questi, facendo attenzione ai tempi e al numero di persone del gruppo. A volte può capitare che qualcuno non voglia esprimere oralmente, davanti agli altri, il lavoro svolto. È bene non insistere, sottolineando però che il racconto personale può mobilitare idee anche negli altri. Gli strumenti individuati cercano di far emergere le varie risorse che ogni persona ha, che si sono formate nei vari ambiti della vita di ognuno e che possono essere trasferite sul posto di lavoro.

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO A

"Rileggi la tua esperienza di formazione"

Lo strumento mira a ricostruire e valutare la propria esperienza formativa attraverso una serie di stimoli sia negativi che positivi. Si vuole stimolare lo studente a rileggere la propria esperienza formativa attraverso i ricordi, sia positivi che negativi, gli obiettivi, sia raggiunti che svaniti, i successi e gli insuccessi. Questa rilettura permette di avviare un'analisi dei motivi che hanno permesso la realizzazione di un percorso formativo più o meno soddisfacente. Allo stesso tempo permette di analizzare i vissuti e le rappresentazioni che l'utente ha della propria esperienza formativa e della formazione in senso più ampio. La scheda permette anche di rielaborare i vissuti negativi che l'esperienza formativa può eventualmente aver generato in un contesto che può aiutare a rivalutarli e a riviverli come momento di apprendimento e non come fatto negativo tout court, attraverso i suggerimenti di stimolo "Lezioni apprese" dai fallimenti.

ATTIVITÀ 2 / ALLEGATO B

"Il mio progetto e il mio piano d'azione"

Lo strumento è volto a definire il piano d'azione necessario per la realizzazione del progetto professionale. Dopo aver elaborato il proprio progetto di sviluppo attraverso l'attività proposta nella scheda precedente, la persona è incoraggiata a definire le tappe e le azioni concrete da seguire per realizzare questo progetto.

Lo strumento proposto costituisce un supporto metodologico utile alla definizione di un piano d'azione operativo, preferibilmente scritto, che scandisca temporalmente le fasi di realizzazione del progetto di sviluppo. È infatti molto importante che la persona

sia in grado di pianificare ogni fase che intende raggiungere e di individuare le strategie necessarie per affrontare gli ostacoli che presumibilmente incontrerà.

Valutazione finale del modulo

Oggi, in conseguenza dei forti cambiamenti dei sistemi formativi (ancora in atto) e del mondo del lavoro (continui) ma anche dell'esperienza di vita delle persone e delle possibili traiettorie dell'età adulta, l'orientamento è assegnato a finalità di lunga e ampia durata (in tutte le stagioni e contesti della vita). Ciò indica le difficoltà che incontrano in questa fase sia i formatori che i destinatari delle azioni di orientamento; non c'è dubbio, però, che l'elaborazione e la realizzazione di un progetto concreto rappresentano la tappa ideale del percorso di orientamento. Il raggiungimento di questo obiettivo richiede che la persona sia in grado di raggiungere un compromesso realistico tra le proprie aspirazioni, competenze e conoscenze e le opportunità offerte dal contesto.

La capacità di adeguare le proprie aspirazioni e i propri desideri a un contesto di reale fattibilità, conciliando il progetto ideale con quello reale, è una condizione necessaria per la realizzazione di un progetto di scelta professionale e personale efficace. In questa attività di stesura finale del progetto, che segue la fase di selezione e decisione sugli obiettivi desiderati e valutati come realistici, può essere utile per la persona ripercorrere le tappe del percorso, confrontando il progetto attuale con i percorsi progettuali ipotizzati all'inizio, per essere consapevole della propria evoluzione personale. Si tratta di dare corpo al progetto, traducendo quella che fino ad ora era un'ipotesi, in un insieme di azioni operative. Questo passo rappresenta un duplice momento di verifica della distanza, rispetto sia al grado di realizzabilità degli obiettivi caratterizzati, sia al grado di attivazione della persona verso il proprio sviluppo professionale. Realizzare le proprie ipotesi di azioni aiuta a verificare ulteriormente la fattibilità degli obiettivi, poiché solo dopo aver pianificato il proprio percorso di sviluppo in modo realistico e operativo, la persona è effettivamente in grado di confrontare le proprie aspirazioni con la dimensione reale e l'impegno richiesto.

Alla fine di questo percorso, "Una strada per le opportunità", è risultato chiaro che l'orientamento può quindi essere suddiviso, a seconda delle finalità che persegue, in:

- a. **orientamento informativo:** l'insieme dei metodi e delle pratiche che mirano a fornire ai soggetti informazioni e conoscenze utili per fare scelte, per stare nel mondo dell'istruzione e della formazione in modo più consapevole
- b. **orientamento formativo:** dove l'obiettivo è quello di sviluppare o potenziare nel soggetto le capacità di orientamento (in modo che diventi capace di auto-orientarsi, progettare, gestire i propri obiettivi), di sostenerlo nella costruzione della sua identità, di sviluppare la sua autonomia, in una modalità prevalentemente, ma non esclusivamente, di gruppo;
- c. **orientamento alle transizioni:** (tutte quelle pratiche, con varie modalità, che tendono ad accompagnare, a dirigere o a facilitare i processi di scelta di un soggetto in ottica consensuale e con modalità prevalentemente individuale)

storicamente ancora necessarie fino a quando non esiste un sistema di orientamento che permetta ai soggetti di auto-orientarsi.

Allegati

Unità I

UNITA' I

Attività I - Ricezione e presentazione dell'intervento

Allegato A – Il mio nome

Il mio nome è

Il suo significato è

Chi l'ha scelto per me

Mi è stato dato perché

Da piccolo mi chiamavano.....

I miei amici mi chiamavano/mi chiamano.....

Il mio nome mi piace / non mi piace, perché

Preferirei chiamarmi.....

Ho mai dato il nome a qualcuno (fratello, sorella, parenti o amici vari)
.....

Come ho scelto e perché

.....

Allegato B Cosa faccio nel mio tempo libero

Nome..... Data

Scrivi una lista, la più completa possibile, delle esperienze realizzate e delle attività che svolgi o hai svolto al di fuori dello studio e del lavoro (tempo libero, famiglia, volontariato, associazionismo ecc.).

Cerca di essere preciso e concreto, non tralasciare neppure le attività apparentemente più semplici.

Indica poi, per ciascuna attività, a suo giudizio:

quanto lo padroneggi (A) e quanto ti piace (B)

1 = poco; 2 = abbastanza; 3 = molto; 4 = moltissimo

Tra le esperienze/attività che hai descritto quali sono quelle che ti sono riuscite o ti riescono meglio? E quali quelle che sono risultate o risultano più interessanti?

Attività	A	B
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Esperienze/attività più riuscite

Esperienze/attività più interessanti

Allegato C – Nel mio futuro

Proviamo a rispondere a queste sollecitazioni senza pensare a cosa sia più appropriato rispondere. Cosa ti viene in mente?

Il futuro mi appare

Qualche anno fa, io

Tra qualche anno, io

Ci sarà un giorno in cui

Infatti sto passando molto tempo su

Dovrei concentrarmi di più su

Attività 2- Interessi personali che possono essere utilizzati per la scelta

Allegato A - “L’albero dei miei interessi”

Elenca i tuoi interessi attuali e disponili in ordine gerarchico dal più forte al più debole:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Disegna un albero e rappresenta i tuoi interessi come fiori di diversa grandezza in base a quanto sono “forti e intensi”, disponili tra loro in modo che quelli che sono associati o compatibili, della stessa area o di aree vicine, siano più vicini tra loro.

La stessa cosa puoi farla con i tuoi interessi nel passato, costruendo un altro albero fiorito.

Confrontando I due alberi	
Quali interessi sono appassiti?	I.

	2. 3.
Quali interessi sono rimasti costanti?	1. 2. 3.
Quali interessi sono sbocciati?	1. 2. 3.

Allegato B - “Mi piacerebbe/non lo farei mai”

Qui di seguito è elencata una serie di attività. Esaminale con attenzione e cerca di valutare il tuo **INTERESSE** nell'affrontarle. Sottolinea la professione, se ne trovi indicata una a cui aspiri; se ne hai in mente un'altra attinente, aggiungila tu.

A – AREA LAVORO CON I DATI

A I) Calcolare, catalogare, fare i conti (commercialista, matematico, magazziniere, archivista, addetto paghe e contributi ecc.)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

A 2) Raccolta, analisi di dati (raccolgitore di dati ambientali, analista di dati di ricerca, analisi di contabilità industriale ecc.)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

B – AREA LAVORO CON LE COSE

B 1) Trasportare, guidare veicoli, spedire (pilota, macchinista, camionista, pony express, postino, autista, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

B 2) Fare manutenzione e custodire palazzi, giardini, strade, boschi (guardia forestale, giardiniere, custode, portiere, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

B 3) Lavorare manualmente con attrezzi (falegname, carpentiere, muratore, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI

MAI

B 4) Fare lavori di precisione (disegnatore, sarto, restauratore, ceramista, tappezziere, artigiano in genere, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

B 5) Controllare impianti e lavorare con macchinari (addetti all'industria meccanica, alimentare, tipografica, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

B 6) Fare controlli e riparazioni (idraulico, elettricista, tecnico dei telefoni, riparatore di elettrodomestici, tecnico hardware, ecc)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

B 7) Lavorare con il computer (programmatore, inserimento dati, disegnatore CAD-CAM, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

B 8) Coltivare fiori e piante (vivaista, agricoltore, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

C – AREA LAVORO CON LE PERSONE

C 1) Vendere, convincere, trattare con clienti (gestore di esercizi commerciali e/o turistici, agente di commercio, commesso, ecc.)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

C 2) Assistere malati, anziani, bambini e prestar loro cure (fisioterapista, infermiere, medico, educatore, insegnante, animatore di gruppo, assistente socio-sanitario, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

C 3) Aiutare, consigliare, risolvere problemi (psicologo, consulente, avvocato, addetto allo sportello di uffici, vigile, addetto al call-center, ecc...)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

C 4) Coordinare gruppi di lavoro (allenatore, dirigente, caposala, capoturno, responsabile, ecc....)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

D – AREA LAVORO CON LE IDEE

D 1) Inventare, progettare (grafico pubblicitario, ingegnere-progettista, ideatore di siti internet, ecc..)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

D 2) Fare ricerca (ricercatore in ambito scientifico o delle scienze umane: biotecnologo, antropologo, fisico, ecc..)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

D 3) Rappresentare, esprimere (giornalista, scrittore, regista, fotografo, artista, scenografo, attore di cinema/teatro, ecc.)

MI PIACEREBBE MOLTO 3 2 1 ◀ ▶ 1 2 3 NON LO FAREI MAI

		INTERESSE	
		MI PIACEREBBE MOLTO FARLO	NON LO FAREI MAI
DATI	A 1		
	A 2		
COSE	B 1		
	B 2		
	B 3		

	B 4		
	B 5		
	B 6		
	B 7		
	B 8		
PERSONE	C 1		
	C 2		
	C 3		
	C 4		
IDEE	D 1		
	D 2		
	D 3		

Allegato C - “Scheda delle ipotesi progettuali di scelta”

PROGETTO PROVVISORIO DI SCELTA

LE TUE ESPERIENZE

Lavoro: quali esperienze lavorative (le più recenti) hai già fatto?

	PROFESSIONE	LUOGO DI LAVORO	TEMPO (quando e per quanto tempo?)
1			
2			
3			
4			

Esperienze personali:

Viaggi

Corsi (computer, chitarra, calcio ecc.)

Volontariato/Associazioni

INTERESSI PROFESSIONALI

Attività professionali che ti interessano	Attività professionali che non ti interessano

VALORI E BISOGNI PROFESSIONALI

Cosa cerchi in un futuro lavoro?	Cosa non vorresti in un futuro lavoro?

CONOSCENZE

Ripensando alle conoscenze che hai acquisito sia nella scuola che al di fuori di essa, quali sono quelle conoscenze che vorresti coltivare nel futuro?

Quali sono invece le conoscenze che hai acquisito e che ora non ti interessano più?

ABILITÀ

Quali sono le tue abilità e capacità? Elencane almeno 3:

- 1)
- 2)
- 3)

Quali sono le cose che sapresti fare bene in un futuro lavoro?

Elencane almeno 3:

- 1)
- 2)
- 3)

CARATTERISTICHE PERSONALI

- Quali sono i tratti del tuo carattere che potrebbero esserti più utili nel tuo futuro lavoro e/o nella tua futura formazione?
- Quali sono invece i tratti del tuo carattere che potrebbero rappresentare una difficoltà nel tuo futuro lavoro e/o nella tua futura formazione?

VINCOLI

- Quali sono le condizioni soggettive per te importanti per poter scegliere un lavoro o un percorso formativo?

- Quali sono le condizioni oggettive (l'andamento del mercato del lavoro, le caratteristiche professionali più richieste, ecc.) con le quali devi fare i conti per realizzare il tuo progetto di scelta?

DUNQUE, IL TUO PROGETTO PROVVISORIO DI SCELTA È:

Per realizzare questo progetto, penso di intraprendere un percorso formativo o di entrare subito nel mondo del lavoro?

- Percorso formativo. Se sì, quale? _____
-

- Entrata immediata nel mondo del lavoro

UNITA' 2

Attività I - Valori e rappresentazioni sociali, formative e lavorative

Allegato A – I tre scrigni

Considera i seguenti valori: abilità, realizzazione, occupazione, carriera, comando, giustizia, stipendio, colleghi, iniziativa, solitudine, moralità considerazione, autonomia, stabilità, utilità prestigio, sostegno formazione, varietà, condizioni, pianificazione.

Rifletti su quali, nella tua attività lavorativa ideale, sono “irrinunciabili” e colloca in un ipotetico scrigno d’oro; quali sono “mediabili” e colloca in un ipotetico scrigno d’argento; quali sono “rinunciabili” e colloca in un ipotetico scrigno di bronzo.

Scrigno d'oro	Scrigno d'argento	Scrigno di bronzo

--	--	--

Allegato B – I valori legati al lavoro

Affermazione personale

Utilizzare al meglio le mie risorse personali nel lavoro per afferarmi sul piano professionale

Possibilità di carriera

Lavorare in un'organizzazione in cui esistano delle tappe prevedibili e che potino con rapidità o chiazza al vertice

Alta retribuzione

Retribuzione in media più alta

Prestigio sociale

Godere della massima stima e considerazione, apparire importante nell'ambiente che frequento

Possibilità di formazione

Avere la possibilità di acquisire nuove idee, capacità e atteggiamenti mediante la formazione professionale

Utilità sociale

Impegno in un'attività che contribuisca al benessere dei singoli e della società

Assunzione di responsabilità

Seguire il processo di lavoro nel suo insieme, assumendosi in prima persona la responsabilità dei risultati

Autonomia

Poter decidere da solo di obiettivi, tempi e modi del lavoro senza dover rispondere dei dettagli quotidiani a un capo

Impegno

Trovarsi di fronte a problemi difficili da risolvere, che sfidino ad impegnare tutte le capacità e risorse personali

Leadership

Guidare gli altri nel loro lavoro, stabilendone obiettivi e modalità e assumendo le responsabilità dei risultati che otterranno

Varietà

Confrontarsi nel lavoro quotidiano con compiti, problemi, persone o situazioni sempre nuove

Sicurezza

Poter contare su un rapporto di lavoro continuativo, in cui l'eventualità di perdere il lavoro stesso sia poco probabile

Tempo libero

Godere di lunghi periodi di vacanza o avere un orario limitato che lasci molto tempo libero

Sede fissa

Non spostarsi in altre città o regioni per l'assunzione, trasferte o avanzamenti di carriera

Orario flessibile

Poter fissare di volta in volta l'orario di lavoro in funzione di obiettivi, scadenze e impegni personali, senza avere obblighi fissi

Ambiente di lavoro piacevole

Lavorare in un ambiente fisico piacevole

Ora scegli i 5 valori più importanti e riportali qui di seguito:

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Allegato C –"Gli Anti-valori"

Elenca i lavori che non faresti mai. Mettiti in ordine gerarchico, da quello che ti piace meno a quello che, in qualche modo, potresti - forse - farti piacere. Per ognuno evidenzia cosa proprio non ti piace in quel lavoro ("l'anti-fiore all'occhiello") e i valori che non condividi.

1.....	6.
2.....	7.
3.....	8.
4.....	9.

5.....	10.
--------	----------

Riassumi poi quali sono i valori ed il tipo di lavoro che proprio non fanno per te.

Allegato D – "Immagini del lavoro e della scuola/formazione"

Scegli dalla lista di frasi qui sotto **3 definizioni** che esprimono meglio la tua idea di:

ISTRUZIONE

- un sacrificio inevitabile
- un mezzo per guadagnarsi da vivere
- un mezzo per avere prestigio nella vita
- un mezzo per sbrigarsela meglio in ogni situazione
- una strumento di emancipazione personale e sociale
- un mezzo per avere più possibilità di lavoro
- un mezzo per essere utili agli altri
- qualcosa di importante
- un modo di prepararsi effettivamente ad un lavoro
- un sacrificio che può essere evitato

Pensando agli **insegnanti che hai realmente conosciuto** scegli dall'elenco di frasi che seguono **3 definizioni** che esprimono meglio le loro caratteristiche:

- capacità di mantenere la disciplina in classe
- sensibilità nei confronti dei problemi degli studenti
- capacità di instaurare un rapporto amichevole con i ragazzi
- capacità di stimolare la curiosità nei confronti del sapere
- preparazione culturale e competenza nella sua materia
- capacità di mantenere viva l'attenzione in classe
- capacità di trasmettere agli altri il proprio sapere
- fiducia nell'autonomia degli studenti

- apertura a problemi politici e sociali
- capacità di far amare lo studio

Scegli dall'elenco di frasi che seguono **3 definizioni** che esprimono meglio la tua idea di **STUDENTE** nella situazione della scuola di oggi:

- capacità di organizzare il proprio tempo
- capacità di avere un buon rapporto con gli insegnanti
- impegno e motivazione allo studio
- possesso di un buon metodo di studio
- capacità di prestare attenzione durante le spiegazioni
- curiosità nei confronti del sapere
- molti interessi extra - scolastici
- competitività nei confronti dei compagni
- capacità di trasmettere quanto studiato
- capacità di "cavarsela anche avendo studiato poco"

Per te, quanto è importante **L'ISTRUZIONE** nella **vita di un GIOVANE?**

- moltissimo
- molto
- abbastanza
- poco
- pochissimo

Per te quanto è importante **LA FORMAZIONE** nella **vita di un ADULTO?**

- moltissimo
- molto
- abbastanza
- poco
- pochissimo

Scegli dall'elenco di frasi che seguono **3 definizioni** che esprimono meglio la tua idea di **LAVORO:**

- un mezzo per avere soddisfazione nella vita
- un mezzo per contribuire allo sviluppo della società
- un mezzo per guadagnarsi da vivere

- un modo per avere contatti interessanti con altre persone
- un sacrificio inevitabile
- un mezzo per occupare una posizione di prestigio nella società
- un mezzo per essere autonomi, indipendenti
- un modo per essere utili agli altri
- un mezzo per raggiungere il successo personale
- un dovere nei confronti della famiglia
- un diritto di tutti i cittadini

Scegli, tra le seguenti, le 3 caratteristiche **più importanti** che vorresti ritrovare in un **posto di lavoro:**

- interesse
- responsabilità
- reddito
- stabilità
- coerenza con il titolo di studio
- tempo libero
- possibilità di aggiornarsi
- possibilità di carriera
- contatti con molte persone

Scegli, tra le seguenti, le 3 caratteristiche **più importanti** che un lavoratore dovrebbe possedere oggi per **inserirsi nel mondo del lavoro:**

- flessibilità
- mobilità
- capacità di lavorare in gruppo
- capacità di relazionarsi verticalmente (con i superiori) e orizzontalmente (con i colleghi)
- capacità di prendere decisioni
- capacità di accettare gli ordini
- capacità di auto apprendimento
- capacità di auto valutazione
- capacità di affrontare situazioni non conosciute
- capacità di adeguarsi alle regole

Per te quanto é importante **IL LAVORO** nella **vita di un ADULTO?**

- moltissimo
- molto
- abbastanza
- poco
- pochissimo

Scegli, tra i seguenti, i **3 fattori più importanti** nel momento del passaggio dalla formazione al mondo del lavoro:

- spirito d'iniziativa
- riuscita scolastica
- furbizia
- il caso, la fortuna
- reperimento autonomo di informazioni
- preparazione culturale
- adattamento alle occasioni che si presentano
- preparazione professionale specifica

ATTIVITA' 2 – Capacità individuali

Allegato A – "La storia della mia vita: schede matrici"

Attività focalizzate	Comportamenti	Conoscenze	Abilità	Caratteristiche personali

Allegato B - "Analisi delle risorse personali: le capacità trasversali"

Sono capace di... COMUNICARE

Ascoltare le persone mentre stanno parlando 1 2 3 4 5	Sostenere con decisione il mio pensiero 1 2 3 4 5
Partecipare attivamente a una discussione 1 2 3 4 5	Rispondere in modo chiaro alle domande 1 2 3 4 5
Ringraziare per una cortesia ricevuta 1 2 3 4 5	Sapermi presentare agli altri 1 2 3 4 5
Chiedere chiarimenti quando non si capisce 1 2 3 4 5	Esprimere un'idea diversa dagli altri 1 2 3 4 5

Sono capace di...ANALIZZARE UN PROBLEMA

Prendere in esame gli elementi oggettivi 1 2 3 4 5	Valutare diverse strategie 1 2 3 4 5
Raccogliere nuove informazioni 1 2 3 4 5	Trarre delle considerazioni finali 1 2 3 5
Confrontarmi con altri punti di vista 1 2 3 4 5	Trovare soluzioni alternative 1 2 3 5

Sono capace di... CANALIZZARE LE ENERGIE

	<p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Successi ottenuti:</p>	<p>Quali caratteristiche personali ho scoperto di possedere:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Unità 3

ATTIVITA' - Tipologie di "casi" Ricezione e ricostruzione/ valore delle singole "storie"

Allegato A - Principali tipi di utilizzo di casi e scopi

Type of case	How to use in orientation	Purpose
Exempla	We propose, usually through texts, more types of cases that start from a situation of difficulty or uncertainty also metaphorically similar to that of the group of participants to arrive at a positive solution. After the reading the comparison between the participants is facilitated by asking generic and/or specific stimulus questions.	To get used to the identification of solutions, to help, through the identification to think that regarding the own solution exist however possible outcomes (increment motivation, push to the agentività, identification of possible distances), to develop the comparison and the listening, use the group as a resource.
Case studies of cases	After reading, participants are encouraged to identify any “mistakes” made and further possible action tracks both during what has already happened (if I were in the role of the protagonist and I could go back...) to react to what has happened in a prospective way.	Developing a habit of resilience, developing a habit of identifying as many paths of solution as possible, a habit of considering pros and cons when making decisions, developing confrontation and listening, developing confrontation and listening, use the group as a resource.
Exempla interrotti	It develops as the first type, proposing however cases without the final resolution. After reading it stimulates the group, divided into subgroups, to identify a final positive development of the various cases. In the assembly then socialize the solutions identified by the different groups and we confront them by identifying strengths and weaknesses. At the end of this process we read the real conclusions, also analyzing those in terms of strengths and weaknesses.	Identify possible positive developments, get used to thinking about solutions, get from the confrontation with others, the possibility to “open” their way of seeing problems and solutions, develop listening and comparison, get used to “weigh” the choices.

ATTIVITA' 2 - Tipi di "casi": percorsi di azione e intervento

Allegato A- Percorso di intervento

ACTIVITY			
1	Contact persons, families or social workers meeting/ user meeting/ I interview	9	Reformulation of the project or confirmation
2	Verification of residence permit/Taking charge/personal and professional form/interview Guidance	10	Reformulation of the project or confirmation
3	Orientation to the hosting project and the Territory	11	Course or Stage / Monitoring
4	Evaluation needs : health, legal. I work towards a first integration (skills budget)	12	Course or Stage / Monitoring
5	Skills Reconnaissance/Check available routes and projects / interview Orientation	13	Course or Stage / Monitoring
6	Contact with educational structures/Linguistic and cultural mediation	14	Course or Stage / Monitoring
7	Verification of objectives and instruments	15	Follow up
8	Work Insertion of training	16	Follow up

UNITA' 4

ATTIVITA' I - Rielaborazione e sintesi dell'esperienza vissuta

Allegato A - "Sto iniziando a valutare"

AREA/POSIZIONE LAVORATIVA DI INTERESSE											
COMPETENZE POSSEDUTE						COMPETENZE DA SVILUPPARE					
GRADO DI INTERESSE						GRADO DI FATTIBILITA'					
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Allegato B - "Idee sul ruolo professionale"

DOVE PUO' LAVORARE?	COSA FA?	QUANTO PUO' GUADAGNARE	QUALI SONO LE SUE POSSIBILITA' DI CARRIERA?
QUALI CAPACITA' DEVE AVERE?	QUALI CONOSCENZE DEVE POSSEDERE?	CON CHI SI RELAZIONA?	QUALI STRUMENTI UTILIZZA?

Allegato C- "Il mio progetto"

I miei obiettivi professionali:

Le tappe per raggiungerli

Tappe	Tempistiche

Attività 2- Follow-up e percorso personale

Allegato A- Leggere la tua esperienza di formazione

VALUTAZIONE

PUNTO DIVISTA PERSONALE	DATI OGGETTIVI

--	--

RICORDI

RICORDI POSITIVI	RICORDI NEGATIVI

OBIETTIVI

OBIETTIVI RAGGIUNTI	OBIETTIVI NON RAGGIUNTI

SUCCESSI

I MIEI PRIMI SUCCESSI	CONDIZIONI CHE HANNO FAVORITO I SUCCESSI

--	--

FALLIMENTI

I MIEI PRIMI FALLIMENTI	LEZIONI IMPARATE DAI FALLIMENTI

Allegato B- "Il mio progetto e il mio piano d'azione"

Programma semestrale di attività e relazione

ATTIVITA' PROGRAMMATE

Mese....	Mese....	Mese....	Mese....	Mese....	Mese....

Riferimenti

1. Europa e fondi europei (lavoro.gov.it)
2. Politiche europee per l'istruzione e la formazione (lavoro.gov.it)
3. quadro_normativo.pdf (istruzione.it)
4. <http://www.informagiovanioroma.it/estero/approfondimenti/conoscere-l-unione-europea/i-servizi-di-informazione-e-orientamento>
5. Europa e fondi europei (lavoro.gov.it)
6. <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/orientamento-e-formazione>
7. www.isfol.it/temi/Inclusione_sociale/rete-innovazione-e-inclusione-sociale/le-esperienze/formazione-e-orientamento-al-lavoro
8. www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/europa-e-fondi-europei/focus-on/Erasmusplus/Pagine/euroguidance-italy
9. Consulenze per l'orientamento Europass | Europass
10. <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/italian/sviluppo-di-una-politica-di-orientamento-permanente-il-resource-kit-europeo>
https://ec.europa.eu/italy/news/20190306_agenda_europea_sulla_migrazione_it
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics/it#
<https://inmigration.caritas.it/>

<https://inmigration.caritas.it/node/754>

<https://www.migrantes.it/chi-siamo/>

<https://www.migrantes.it/corso-di-alta-formazione-fondazione-migrantes-oggi-come-dove-perche-materiali-e-relazioni/>

https://www.csa.fi.it/area_interculturale

http://www.eduka-itaslo.eu/uploads/analize_ita/uploadsanalize_ita33.pdf

<http://www.metisjournal.it/metis/anno-vii-numero-1-062017-lavoro-liquido/202-saggi/946-orientareeducare-al-lavoro-nuovi-scenari-liquidi-e-multiculturali>

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp>

<https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_15_5920

<https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/pubblicazioni/>

<http://www.lamoro.it/archivio-progetti.php>

<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/italian/sviluppo-di-una-politica-di-orientamento-permanente-il-resource-kit-europeo/>

<https://www.regione.piemonte.it/web/temi/istruzione-formazione-lavoro/orientamento/modelli-gestione-obiettivo-orientamento-2019-2022>

<https://eurydice.indire.it/lotta-allabbandono-precoce-dei-percorsi-di-istruzione-e-formazione-in-europa-strategie-politiche-e-misure>

<http://rivista.scuolaiad.it/n0708-2013/1/E2%80%99orientamento-nella-societa-della-conoscenza-le-direttive-europee>

RESOURCE PACK

**Consulenti o praticanti consulenti del
lavoro del settore pubblico e privato
coinvolti in programmi di apprendistato**

MODULO 3: LAVORARE CON I DATORI DI LAVORO



MODULO 3: LAVORARE CON I DATORI DI LAVORO

Autore	ERIFO
Indirizzo email	erifo@erifo.it monitoraggioerifo@gmail.com erifo@legalmail.it

Indice

MODULO 3- Lavorare con i datori di lavoro.....	5
I.1 Descrizione e scopo del modulo:.....	5
I.2 Valutazione iniziale dei bisogni	5
I.3 Livello EQF.....	6
I.4 Contenuto	6
Unità 1- Capacità di negoziazione	6
I.1 Cos'è la negoziazione?	7
I.2 Il processo di negoziazione.....	8
I.3 Le fasi della negoziazione	9
I.4 Altri consigli per una comunicazione non verbale efficace	14
I.5 Valutazione finale complessiva dell'unità	17
Riferimenti.....	21
Unità 2- Cooperazione tra le organizzazioni di invio e di accoglienza.....	22
2.1 Cooperazione all'interno dei programmi di apprendistato	22
2.2 Ruoli delle organizzazioni di invio e di accoglienza	25
2.3 Promuovere l'apprendistato presso datori di lavoro e aziende.....	28
2.4 Buone pratiche	30
2.5 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop	34
Riferimenti.....	37
Unità 3- Sostegno finanziario e non finanziario	38
3.1 Sostegno finanziario	39
3.2 Sostegno non finanziario	42
3.3 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici.	45
Riferimenti.....	49
Unità 4: Come stabilire e mantenere buone relazioni con I datori di lavoro	50
4.1 Competenze utili per costruire relazioni con le aziende.....	51
4.2 Interpretare I bisogni dei datori di lavoro.....	55

4.3 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop.	63
Riferimenti.....	66
Valutazione finale complessiva del modulo.....	67
RIFERIMENTI.....	70

MODULO 3- Lavorare con i datori di lavoro

Descrizione e obiettivo del modulo:

L'obiettivo di questo modulo è quello di fornire le conoscenze e le competenze che permetteranno ai consulenti del lavoro e ai professionisti di cooperare efficacemente con i datori di lavoro e con le aziende durante l'attuazione dei programmi di apprendistato.

La prima parte del modulo vi fornirà una panoramica delle sfide legate all'attuazione dei programmi di apprendistato per quanto riguarda la cooperazione con i datori di lavoro, le principali lacune educative e le esigenze che il curriculum MASTERS cercherà di colmare progettando un percorso educativo. Questo permetterà ai consulenti del lavoro attuali o futuri di rafforzare le loro competenze e abilità per essere in grado di gestire efficacemente i programmi di apprendistato.

Il modulo è diviso in 4 unità. Nella **prima unità**, imparerai **i principi e le fasi principali della negoziazione** e acquisirai abilità negoziali utili per trattare con le aziende e gestire i conflitti in modo efficace; la **seconda unità** si concentrerà poi sui **diversi ruoli che le istituzioni/aziende di invio e di accoglienza** hanno nell'attuazione dei programmi di apprendistato e su come i consulenti del lavoro possono facilitare la cooperazione durante la fase di pianificazione e di attuazione; la **terza unità** analizzerà poi i diversi **incentivi e tipi di supporto di cui un'azienda/datore di lavoro può beneficiare** partecipando a programmi di apprendistato e come un consulente del lavoro può sostenere un datore di lavoro; attraverso questa unità, imparerai anche come puoi promuovere l'apprendistato tra le aziende; l'**ultima unità** ti fornirà poi ulteriori suggerimenti per assicurarti di essere in grado di **stabilire e mantenere un buon rapporto con il datore di lavoro** al fine di continuare a implementare programmi di apprendistato.

1.2 Valutazione iniziale dei bisogni

Rafforzare le competenze dei professionisti coinvolti nell'attuazione dei programmi di apprendistato è la chiave per promuoverli. Oggi, infatti, nonostante i suoi benefici, le aziende sembrano non comprendere e utilizzare appieno il potenziale dell'apprendistato; alcune di esse ritengono che richieda costi in termini di risorse e non sono motivate ad ospitare apprendisti.

Sono necessarie specifiche misure di sostegno per motivare le PMI e rendere l'apprendistato a loro più accessibile; il rafforzamento delle competenze dei professionisti della carriera è la chiave per raggiungere questo obiettivo.

I consulenti del lavoro devono acquisire tutte le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere l'apprendistato e rendere i programmi di apprendistato più attraenti, garantendo che soddisfino le esigenze delle aziende; devono capire come trattare e

comunicare con le aziende e collaborare con loro per garantire apprendistati efficaci e di alta qualità.

Il più delle volte, limitate capacità di comunicazione e negoziazione possono influenzare negativamente i programmi di apprendistato. Il consulente del lavoro deve essere in grado di comunicare efficacemente, fornire un sostegno continuo ai datori di lavoro e rafforzare la sua cooperazione con il tutor aziendale.

Gli istituti di formazione spesso si assumono l'intera responsabilità della gestione dell'apprendistato, anche se hanno una influenza limitata e il più delle volte devono adattare i risultati dell'apprendimento alle esigenze delle aziende per convincerle ad assumere apprendisti; inoltre, l'impegno limitato (quantità) o ristretto (qualità) delle aziende spesso non va oltre il soddisfacimento del loro bisogno di manodopera (Cedefop 2018).

Per aumentare il livello di coinvolgimento delle aziende e garantire un'efficace cooperazione tra l'istituto di formazione e l'azienda sui programmi di apprendistato, i consulenti del lavoro devono imparare a promuoverne l'attrattività presso le aziende e sviluppare competenze utili per cooperare con loro in modo efficace, garantendo la qualità degli apprendistati.

I.3 Livello EQF

In questo modulo acquisirai conoscenze, competenze e un livello di autonomia e responsabilità al livello 5 dell'EQF.

Alla fine del corso, possiederai una conoscenza completa, specializzata, fattuale e teorica nel campo della consulenza di carriera, con un focus specifico sulla pianificazione e la gestione dei programmi di apprendistato; possiederai inoltre le abilità cognitive e pratiche necessarie per sviluppare soluzioni creative ai problemi astratti che dovrai affrontare durante il tuo lavoro, incluse forti capacità di comunicazione, lavoro di squadra e negoziazione. Sarai in grado di svolgere i tuoi compiti in modo indipendente e di supervisionare, rivedere e sviluppare le prestazioni degli altri.

I.4 Contenuto

Unità I- Capacità di negoziazione

Descrizione dell'unità

In questa unità imparerai cos'è la negoziazione e acquisirai le abilità essenziali per essere in grado di applicare la negoziazione mentre tratti con i datori di lavoro/aziende che ospitano apprendisti. La negoziazione è importante per gestire i conflitti e i problemi che possono sorgere durante la realizzazione del programma di apprendistato.

Obiettivi di apprendimento:

- Acquisire la conoscenza dei principi e delle fasi della negoziazione
- Riconoscere se il datore di lavoro è cooperativo o competitivo
- Utilizzare capacità interpersonali efficaci
- Sviluppare la capacità di ascoltare ed essere ascoltati
- Sviluppare la calma e l'obiettività durante il processo di negoziazione
- Utilizzare le abilità di negoziazione in una varietà di situazioni
- Affrontare l'ostilità e negoziare soluzioni accettabili
- Sviluppare strategie per garantire risultati positivi



1.1 Cos'è la negoziazione?

La negoziazione è il processo di discussione e di dare e avere tra due o più contendenti, che cercano di trovare una soluzione a un problema comune. La negoziazione è un processo di comunicazione in cui le parti vogliono "mandare un messaggio" all'altra parte e influenzarsi a vicenda (Maiese 2003).

La negoziazione è definita come un processo di "dare e avere". Durante l'evoluzione delle trattative, ogni parte propone dei cambiamenti alla posizione dell'altra parte e apporta dei cambiamenti alla propria. Questo processo di dare e avere e di fare concessioni è necessario se si vuole raggiungere un accordo.

Ci sono molti lavori diversi in cui le abilità di negoziazione sono valorizzate e, indipendentemente dal lavoro, comunque, essere in grado di negoziare una soluzione è spesso un predittore del successo sul posto di lavoro. Per quanto riguarda il consulente di carriera, avere abilità di negoziazione ben sviluppate è importante quando si ha a che fare con aziende e datori di lavoro...

In un contesto lavorativo, la negoziazione è definita come il processo di creare un accordo tra due o più parti - dipendenti, datori di lavoro, colleghi, parti esterne - che sia reciprocamente accettabile (Maiese 2003).

Roger Fisher e William Ury (1991) hanno scritto un'opera innovativa sulla negoziazione intitolata "Getting to yes: Negotiating Agreement without Giving In". Nel loro libro, hanno descritto la "buona" negoziazione come quella che è saggia ed efficiente e migliora le relazioni tra le parti. Gli accordi saggi soddisfano gli interessi di entrambe le parti e sono equi e duraturi, il che è fondamentale per preservare le relazioni a lungo termine.

1.2 Il processo di negoziazione

Un individuo può affrontare un conflitto in modo cooperativo o competitivo, a seconda della natura della controversia e degli obiettivi che ogni parte cerca di raggiungere. Secondo Deutsch (2000):

- la cooperazione risulta dall'interdipendenza positiva tra gli obiettivi delle parti coinvolte, il che significa che la probabilità che una parte raggiunga il suo obiettivo è aumentata dal fatto che l'altra parte raggiunga il proprio (relazione win/win)
- la competizione risulta da un'interdipendenza negativa quindi se una parte raggiunge i suoi obiettivi la probabilità che l'altra parte raggiunga i propri diminuisce (relazione win/lose)

È quindi importante che i consulenti di carriera capiscano se il datore di lavoro ha un approccio cooperativo o competitivo identificando i suoi obiettivi.

1.3 Le fasi della negoziazione

Essere in grado di "negoziare" sarà molto utile per un consulente del lavoro che lavora su programmi di apprendistato, al fine di affrontare i diversi problemi che possono verificarsi. Per esempio, potrebbe aver bisogno di abilità di negoziazione in caso di conflitti tra l'apprendista



Source: <https://www.negotiationacademy.com/negotiation-tactics-techniques/master-negotiation-skills/>

e il responsabile dell'azienda o nel caso in cui quest'ultimo non sia molto collaborativo e non voglia permettere agli apprendisti di frequentare corsi di formazione fuori dall'azienda, i quali sono previsti dai programmi di apprendistato.

Di seguito troverete una panoramica dei diversi passi che dovete fare per assicurare un esito positivo alla vostra negoziazione (Fisher e Ury 1991).

I. Separare le persone dal problema e concentrarsi sulla soluzione del problema

Quando si cerca di negoziare, è necessario separare se stessi e il proprio ego dalle questioni per affrontare il problema senza danneggiare le relazioni, in modo obiettivo, cercando di evitare di considerare le posizioni diverse dalle proprie come un attacco personale.

Per concentrarsi sul problema, si dovrebbe:

- cercare di capire il punto di vista dell'altra persona mettendosi nei suoi panni
- non dare per scontato che le tue peggiori paure diventeranno le azioni dell'altra parte
- non incolpare o attaccare l'altra parte per il problema
- riconoscere le emozioni e cercare di capire la loro fonte (capire che tutti i sentimenti sono validi anche se non siete d'accordo o non li capite)
- permettere all'altra parte di esprimere le proprie emozioni
- cercare di non reagire emotivamente agli sfoghi emotivi dell'altro
- gesti simbolici come le scuse o le espressioni di simpatia possono aiutare a disinnescare forti emozioni
- ascoltare attivamente l'altra parte (dare all'oratore tutta la tua attenzione, riassumendo occasionalmente i punti dell'oratore per confermare la tua comprensione)

- quando si parla, dirigere il discorso verso l'altra parte e concentrarsi su ciò che si sta cercando di comunicare
- provare a usare le affermazioni "io", come "io sento" o "io penso".

2. Concentrarsi sugli interessi o sulle posizioni

Come secondo passo, si dovrebbe cercare di capire e chiarire i bisogni e gli interessi che stanno dietro alle posizioni degli altri

Per concentrarsi sugli interessi, bisogna:

- chiedersi perché l'altra parte detiene quella posizione
- spiegare chiaramente i propri interessi

3. Sviluppare e conoscere il proprio “BATNA” (“best alternative to a negotiated agreement”)

Ogni parte ha una "migliore alternativa a un accordo negoziato"? Hanno una o più alternative che li rendono meno desiderosi di negoziare? Quando le parti hanno molte opzioni diverse dalla negoziazione, hanno più potere nel fare richieste. Pertanto, le parti dovrebbero sviluppare una forte comprensione delle loro alternative prima di partecipare ai negoziati (Maiese 2003).



Source: <https://www.pon.harvard.edu>

Più forte è il vostro BATNA, maggiore è la vostra influenza e la vostra leva durante la negoziazione.

4. Inventare opzioni per il guadagno reciproco

Un buon negoziatore è qualcuno che cerca di generare molte opzioni per soddisfare il maggior numero possibile di esigenze di tutte le parti. Per farlo, non deve concentrarsi su una sola soluzione, ma ampliare le opzioni sul tavolo e non giudicarle.

Inventare opzioni per un guadagno reciproco:

- brainstorming
- valutare

- concentrarsi sugli interessi condivisi e, quando gli interessi delle parti differiscono, cercare opzioni che permettano di rendere tali differenze compatibili o addirittura complementari
- fare proposte che siano attraenti per l'altra parte e con le quali l'altra parte alla fine troverebbe facilmente un accordo
- "cercare elementi che siano di basso costo per voi e di alto beneficio per loro, e viceversa".

5. Generare criteri oggettivi per valutare i vostri interessi e risolvere le vostre differenze

Per essere sicuri che le opzioni che proponete siano accettabili e permettano di risolvere le vostre differenze dovrete pensare a criteri oggettivi per valutarle. Essi possono essere rappresentati da risultati scientifici, standard professionali o precedenti legali. Naturalmente le parti dovrebbero accettare di essere vincolate a questi criteri. Per pensare obiettivamente si dovrebbe:

- chiedere il ragionamento dietro i suggerimenti dell'altra parte
- non cedere mai alle pressioni, alle minacce o alle "tangenti", ma solo ai principi. Se l'altra parte si rifiuta di essere ragionevole, spostare la discussione da una ricerca di criteri sostanziali a una ricerca di criteri procedurali

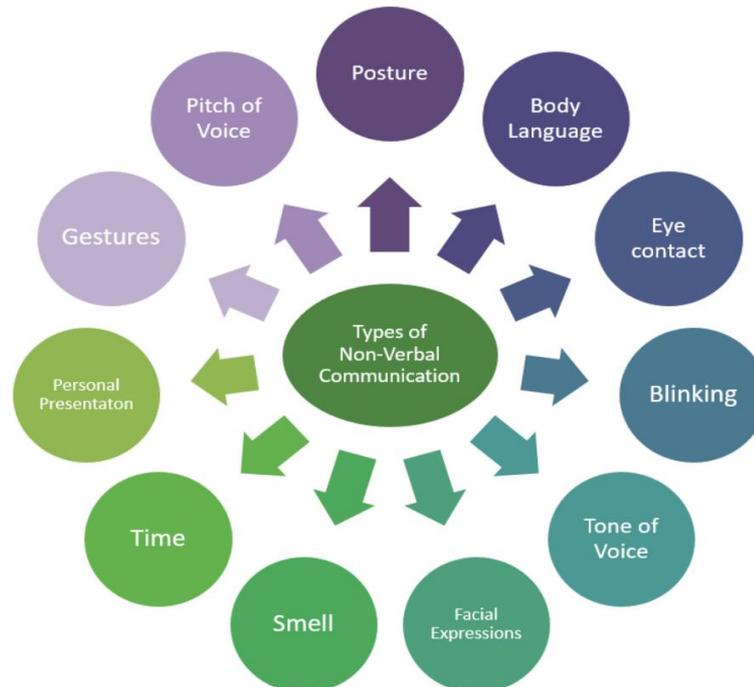
6. Valutare e selezionare le opzioni in base ai criteri oggettivi

Come ultimo passo, il consulente di carriera, insieme al datore di lavoro e a qualsiasi altra parte coinvolta nel processo, dovrebbe valutare le opzioni proposte per risolvere il conflitto in base ai criteri stabiliti e identificare le migliori opzioni per un accordo negoziato

Si prega di ricordare:

Mentre i fatti e le idee sono importanti per cambiare le opinioni e le percezioni di un'altra persona, l'efficacia della persuasione dipende da come questi fatti e idee sono selezionati e presentati. Per essere persuasivi, i negoziatori devono considerare il contenuto del messaggio, la struttura del messaggio e lo stile di presentazione. Formulare una proposta,

per quanto piccola, su cui l'altra parte possa essere d'accordo. Questo metterà l'altro negoziatore nella mentalità di dire "sì" e aumenterà la probabilità che lui o lei sia d'accordo con una seconda proposta o dichiarazione più significativa.



Fonte: <https://communicationblog06.wordpress.com/2016/04/20/types-of-non-verbal-communication-and-their-impacts-on-public-speaking/>

Comunicazione non verbale nella negoziazione:

Prestare attenzione alla comunicazione non verbale durante la negoziazione. Ricordate che fino al 90% del significato trasmesso durante la comunicazione faccia a faccia è non verbale, quindi prestare attenzione alla comunicazione non verbale avrà un impatto sulla negoziazione¹

1

<http://peterstark.com/nonverbal-negotiation-skills/>

Cerca i seguenti segni.

- Qualcuno che sta cercando di nascondere qualcosa eviterà il contatto visivo
- Qualcuno che è annoiato può passarvi davanti con lo sguardo o guardare intorno alla stanza
- Qualcuno che è arrabbiato o si sente superiore a voi può mantenere un contatto visivo penetrante
- Qualcuno che sta valutando ciò che state dicendo può girare leggermente la testa da un lato, quasi come se cercasse di sentirvi meglio
- Qualcuno che è d'accordo può annuire con la testa mentre stai parlando.
- Qualcuno che è interessato e in accordo con voi di solito si appoggia a voi o posiziona il suo corpo più vicino a voi
- Qualcuno che è in disaccordo, incerto o annoiato da quello che stai dicendo, di solito distoglie il suo corpo da te e si piega più indietro sulla sua sedia
- Qualcuno che si sente insicuro, nervoso o in dubbio può muoversi da un lato all'altro, spostando il suo peso

1.4 Altri consigli per una comunicazione non verbale efficace

1. Rispecchiare l'altra persona²
2. Annuire e mantenere il contatto visivo per ridurre la tensione e costruire relazioni
3. Fate attenzione alle vostre mani; se siete nel mezzo di una trattativa, dovete evitare di mostrare una sensazione di irrequietezza. Il meglio che si può fare è tenere le mani in una posizione naturale per trasmettere tranquillità.
4. Rilassate il vostro corpo per aiutarvi ad alleviare la tensione.
5. Non dimenticare di sorridere, aiuterà il successo dell'accordo.

Le abilità di un buon negoziatore:

<p><u>Ascoltare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Più che sentire. - Sentimenti dietro le parole. - Cercare chiarimenti con domande. - Ripetere, parafrasare e controllare. - Dimostrare l'ascolto 	<p><u>Parlare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - In modo chiaro, piacevole e naturale - Dopo l'ascolto: aspettare - rallentare - Usare le affermazioni "io" - In modo rispettoso e onesto
<p><u>Persuadere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Con un fascino appropriato - Sincerità - Senza profitto personale - Reputazione di essere imparziale 	<p><u>Empatizzare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avere davvero interesse - Condividere sinceramente - Esprimere
<p><u>Analizzare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Separare e ordinare. - Cercare fatti, ragioni e cause. - Pensare in modo chiaro. 	<p><u>Problem-Solving:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Numerose soluzioni possibili. - Vedere soluzioni, non problemi.

I.5 Valutazione finale complessiva dell'unità

Attività I – Brainstorming

Sotto la guida di un consulente di carriera più esperto parteciperai a una sessione di brainstorming su "Conflitti e problemi durante la realizzazione di programmi di apprendistato e il ruolo del consulente di carriera nell'affrontarli"

Il facilitatore guiderà la discussione attraverso una serie di domande guida.

Le seguenti possono essere domande utili per stimolare la discussione:

1. Quali sono i tipi di problemi/conflitti/sfide che possono verificarsi durante l'attuazione di un programma di apprendistato?
2. Quali sono le loro cause?
3. Come pensi che il consulente di carriera debba agire in queste situazioni?

Il facilitatore scriverà su una lavagna le risposte dei partecipanti ed elaborerà una lista di problemi, le loro cause e una lista di azioni per affrontarli.

I partecipanti avranno l'opportunità di essere in accordo o in disaccordo.

Attività 2 – Assegnazione individuale

Sei un consulente del lavoro e fornisci servizi di consulenza e occupazione relativi alla realizzazione di programmi di apprendistato. Una delle tue aziende partner è specializzata in contabilità e tenuta dei libri contabili e ha recentemente assunto un apprendista.

L'apprendista dopo un mese dall'inizio del contratto si è rivolto a te e ti ha detto che quello che sta facendo non è in linea con il contratto e le sue aspettative. Dopo aver parlato con il tutor in azienda, capisci che non ha chiarito il ruolo e scopi del contratto di apprendistato scopri che c'è stato un malinteso tra due parti.



te e
gli
e
le

Tuttavia, l'apprendista non è disposto a svolgere gli stessi compiti che ha svolto finora e vorrebbe che gli fossero assegnati compiti più in linea con il suo profilo. Immaginate di dover negoziare un accordo tra i due per evitare la risoluzione del contratto.

Prima di confrontarti con le parti, considera ciò che hai imparato sulla negoziazione, e cerca di identificare per ogni parte:

- 1) la loro posizione/le loro esigenze
- 2) interessi/preoccupazioni/speranze e paure

Sulla base di questa definizione:

- 1) Opzioni per il guadagno reciproco
- 2) BATNA

Puoi usare questa tabella per scrivere le tue note

Parte	Posizione/Esigenze	Interessi/Preoccupazioni/Speranze/Paure	Opzioni per il guadagno reciproco	BATNA

--	--	--	--	--

Attività 3 – Gioco di ruolo

Questa attività è un gioco di ruolo che coinvolge tre persone: un manager dell'azienda, un apprendista e il consulente del lavoro.



Il manager è responsabile di un negozio di parrucchiere locale che, grazie al supporto del consulente del lavoro, ha recentemente assunto 3 nuovi apprendisti. Come parte del programma di apprendistato, gli apprendisti devono frequentare una formazione obbligatoria al di fuori dell'azienda. Questa condizione era stata chiarita prima della firma del contratto di apprendistato. Uno degli apprendisti ha informato il consulente del lavoro che la formazione avviene durante l'orario di lavoro e il manager non è molto contento che gli apprendisti lascino il posto di lavoro per partecipare alla formazione. L'apprendista ha chiesto al consulente del lavoro di parlare con il responsabile dell'azienda e cercare di trovare una soluzione che vada bene per entrambe le parti.

Considerando ciò che hai imparato in questa unità, immagina di essere il consulente del lavoro e decidi di organizzare un incontro con il manager dell'azienda e l'apprendista per discutere delle possibili opzioni. Ogni parte evidenzierà le proprie richieste e interessi e tu, come consulente/negoziatore, guiderai la discussione e cercherai di dare suggerimenti per raggiungere un accordo negoziato.

Riferimenti

Burgess, Heidi. 2004. "Negotiation Strategies.", *Beyond Intractability*, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2004
<http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation-strategies>

Maiese, Michelle 2003. "Negotiation.", *Beyond Intractability*, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003
<http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation>

Morton Deutsch. 2000. "Cooperation and Competition.", in *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco: Jossey-Bas Publishers, pp. 21-40.

Roger Fisher, William Ury. 1991. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd edition, New York: Penguin Books.

Websites

<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/>

<http://peterstark.com/nonverbal-negotiation-skills/>

<https://www.game-learn.com/5-non-verbal-communication-tricks-be-successful-in-negotiations/>

<https://www.thebalancecareers.com/negotiation-skills-list-2063760>

<https://www.beefmagazine.com/animal-health/build-your-negotiation-skills-part-ii>

Unità 2 - Cooperazione tra organizzazioni d'invio e d'accoglienza

Questa unità ti permetterà di avere una visione più profonda della cooperazione tra l'organizzazione d'invio e quella ospitante e di sviluppare abilità utili per cooperare efficacemente con le aziende e i datori di lavoro.

Obiettivi di apprendimento

- Comprendere il ruolo delle organizzazioni di invio e di accoglienza nella progettazione, gestione e attuazione dei programmi di apprendistato
- Integrarsi in team di lavoro misti e generare sinergie attraverso una partecipazione attiva
- Condividere conoscenze e informazioni con i colleghi e rendersi disponibile a fornire supporto quando richiesto

2.1 Cooperazione all'interno dei programmi di apprendistato

Sotto la spinta di rendere più efficace l'apprendimento basato sul lavoro (WBL), il Consiglio ha approvato una prima Raccomandazione su un Quality Framework per i tirocini (2014/C 88/01), successivamente con la Raccomandazione 5.10.2017 COM (2017) 563 final, che mira a fornire un quadro coerente per i tirocini sulla base di un'interpretazione comune di ciò che definisce la loro qualità ed efficacia, considerando la varietà dei sistemi di IFP negli Stati membri. Secondo la Raccomandazione, ci sono criteri specifici e condizioni di lavoro e di apprendimento, affinché i tirocini e gli apprendistati siano qualitativamente validi ed efficaci per la crescita professionale e personale del tirocinante.

Le condizioni sono le seguenti:

- Contratto scritto
- Risultati di apprendimento che assicurano l'evoluzione del percorso professionale
- Supporto pedagogico ai formatori in azienda
- Componente del posto di lavoro
- Retribuzione e/o rimborso
- Previdenza sociale

- Condizioni di lavoro, salute e sicurezza
- Quadro normativo
- Coinvolgimento delle parti sociali
- Sostegno finanziario per le aziende
- Percorsi flessibili che includano anche la mobilità transnazionale
- Orientamento professionale e sensibilizzazione
- Trasparenza
- Garanzia di qualità e monitoraggio

La cooperazione sistematica tra le scuole di formazione professionale o i centri di formazione e le aziende è essenziale per garantire apprendistati di buona qualità e migliorare la transizione dalla scuola al lavoro. Questa cooperazione può portare benefici a entrambe le parti:

- le PMI, specialmente quelle con risorse amministrative limitate, possono accedere a manodopera qualificata e specializzata, a reti regionali di innovazione o ad altre opportunità per migliorare le loro attività commerciali

- le agenzie di formazione possono beneficiare di un aggiornamento continuo sui bisogni di competenze, sui profili professionali e sull'uso della tecnologia nelle aziende (Commissione Europea 2015b).

La cooperazione può assumere la forma di un partenariato che non si concentra solo sull'apprendistato, ma anche su altre questioni come la ricerca, l'innovazione regionale o l'imprenditorialità. La cooperazione tra le due parti deve essere mantenuta per tutta la durata dell'apprendistato, dall'ideazione del progetto formativo fino alla valutazione finale dell'apprendista (Commissione Europea 2015b).

Ma come puoi, in qualità di consulente di carriera, garantire una cooperazione efficace tra l'agenzia di formazione/scuola di formazione professionale e l'azienda che ospita l'apprendista?

- Mantenersi costantemente in contatto con l'azienda e organizzare anche visite regolari alle aziende durante l'apprendistato
- Promuovere partenariati a lungo termine con le aziende che si concentrino non solo sull'apprendistato, ma anche su altri temi come la ricerca, l'innovazione regionale o l'imprenditorialità; questo aumenterà le opportunità di cooperazione di cui beneficeranno entrambe le parti (Commissione europea 2015a).

Un fattore decisivo nella cooperazione tra l'azienda e l'ente di formazione è la fiducia reciproca. L'azienda deve fidarsi della capacità dell'agenzia di formazione di selezionare apprendisti affidabili e preparati, di formarli e di gestire gli obblighi burocratici legati all'attuazione del contratto. L'istituto di istruzione e formazione, a sua volta, deve fidarsi della capacità dell'azienda di agire come partner formativo e non solo come luogo di lavoro (European Commission 2015b).

- La professionalità e l'impegno aiuteranno il consulente di carriera a guadagnare la fiducia dell'azienda oltre alla disponibilità a fornire informazioni rilevanti sugli obblighi amministrativi e burocratici. Pertanto, sii disponibile a sostenere e a impegnarti nel tuo lavoro!

Sulla base del quadro analitico del CEDEFOP per l'apprendistato, una cooperazione efficace tra l'organizzazione di invio e quella di accoglienza è assicurata da:

- distribuzione chiara ed equilibrata delle responsabilità tra gli erogatori di IFP e i datori di lavoro

- meccanismi di feedback che garantiscano un monitoraggio continuo dei progressi nell'apprendimento dell'apprendista da parte dell'erogatore di IFP
- una stretta collaborazione tra gli erogatori di IFP e i datori di lavoro per sostenere l'apprendista in vista della valutazione finale (Cedefop 2019a).

Pertanto, **concorda con il datore di lavoro i compiti e le responsabilità di ciascuna parte prima dell'inizio dell'apprendistato**. Molti dei problemi incontrati durante un apprendistato derivano dal fatto che l'apprendista non riceve informazioni sullo scopo del contratto e del suo lavoro e questo è spesso dovuto a malintesi o alla mancanza di comunicazione e cooperazione tra l'organizzazione di invio e quella di accoglienza

La cooperazione tra le principali parti interessate (aziende e istituti di formazione) può essere promossa attraverso:

- informazioni sui benefici aziendali
- costruire la fiducia
- supporto nelle procedure di implementazione
- distribuzione delle responsabilità.

2.2 Ruoli delle organizzazione di invio e di accoglienza

Una distribuzione chiara ed equilibrata dei compiti è la chiave per una cooperazione efficace tra le organizzazioni di invio e di accoglienza. Naturalmente dipenderà dallo schema di apprendistato adottato in ogni paese.



In Romania, secondo il CEDEFOP, l'azienda è responsabile della formazione teorica e pratica in collaborazione con i fornitori di formazione professionale autorizzati che sono incaricati della supervisione generale della formazione pratica e organizzano anche gli esami di qualificazione (Cedefop 2019c).



In Polonia, il datore di lavoro si occupa di:

- progettare il programma di formazione sulla base del curriculum di base di una data professione;

- fornire agli apprendisti formatori adeguatamente qualificati;
- controllare se l'apprendista segue la formazione teorica obbligatoria in una scuola professionale di base, nei centri di formazione continua e sviluppo professionale (ODiDZ) o nella sede del datore di lavoro (Łopacińska 2014).



In Italia, sono previsti compiti specifici per l'organizzazione di invio e di accoglienza, che possono variare a seconda del tipo di contratto di apprendistato attuato. Nell'ambito dell'apprendistato di tipo I, l'ente di formazione/agenzia è solitamente incaricato di:

- scouting delle aziende, promozione dell'apprendistato e controllo del rispetto della legislazione in materia
- definizione dei curricula generali di apprendistato sulla base dei profili dell'azienda e dell'apprendista e nel rispetto dei curricula e delle qualifiche finali
- firma del protocollo individuale di apprendistato con il datore di lavoro/azienda
- definizione del piano di formazione individuale con la partecipazione del datore di lavoro/azienda, sulla base del curriculum
- fornitura di un tutoraggio individuale per l'apprendista (nomina di un tutor formativo)
- fornitura di formazione formale esterna
- monitoraggio dell'erogazione della formazione in azienda
- realizzazione della valutazione formale finale e della certificazione dei risultati dell'apprendimento
- consegna di qualifiche formali finali o diplomi (in conformità con i regolamenti delle diverse qualifiche da rilasciare) (Cedefop 2017)

I datori di lavoro/imprese coinvolte nei programmi di apprendistato di tipo I in Italia sono responsabili di:

- firma del protocollo individuale di apprendistato con l'istituto di istruzione e formazione
- selezione e assunzione dell'apprendista (di solito sulla base dei nominativi forniti dalle istituzioni scolastiche e formative o attraverso il contatto diretto con i potenziali apprendisti)
- partecipazione alla definizione del piano di formazione individuale dell'apprendista insieme all'istituto di istruzione e formazione
- erogazione della formazione formale in azienda
- fornitura di un tutoraggio individuale obbligatorio per gli apprendisti (nomina di un tutor aziendale)
- valutazione informale dei risultati di apprendimento coperti dalla formazione formale in azienda
- registrazione dei risultati di apprendimento dell'apprendista (per la formazione in azienda) nel libretto elettronico individuale del lavoratore (Cedefop 2017)

I consulenti di carriera coinvolti nell'attuazione dell'apprendistato di tipo I sono fondamentali nella promozione di questo tipo di contratto di apprendistato presso le aziende; forniscono informazioni, gratuitamente, alle aziende e alle istituzioni formative per l'attivazione del contratto di apprendistato; supportano inoltre le aziende affinché il contenuto e la durata dell'apprendistato definito nel protocollo sottoscritto con l'istituzione formativa sia conforme alla normativa vigente in materia.



In Spagna, il Real Decreto 1529/2012 indica che, all'interno del nuovo sistema di formazione duale integrata, le responsabilità devono essere condivise tra il centro di formazione e l'azienda e che almeno il 33% della formazione complessiva deve avvenire in azienda. I centri di formazione e istruzione hanno autonomia per adattare i contenuti formativi, le metodologie e le attività di apprendimento ai loro specifici contesti locali (Cedefop 2016).

In generale, l'azienda è responsabile della formazione dell'apprendista; in alcuni paesi sono previste sanzioni nel caso in cui l'azienda formatrice non riesca a formare l'apprendista. Allo stesso modo, le aziende devono essere accreditate nella maggior parte dei casi. Tutti gli schemi prevedono diversi requisiti che le aziende devono soddisfare per assumere un apprendista, il più comune dei quali è la presenza di un mentore o

formatore. Il volume e il contenuto della formazione in azienda di uno specifico programma di apprendistato è valido e vincolante per tutte le aziende che lo erogano.

2.3 Promuovere l'apprendistato tra i datori di lavoro e le aziende

Le istituzioni di istruzione e formazione sono attori chiave nel fornire supporto alle aziende, informandole sui programmi di apprendistato e promuovendo l'attuazione di questo tipo di contratto.

La questione importante quando si pubblicizza un apprendistato ai datori di lavoro riguarda i messaggi chiave che si trasmettono. Di seguito puoi trovare alcuni messaggi chiave che puoi sottolineare:

- Miglioramento della produttività e delle prestazioni

Gli apprendistati aumentano la produttività e l'innovazione all'interno delle aziende partecipanti; anche se possono aver bisogno di investire all'inizio, l'investimento sarà ripagato in seguito, quando i tirocinanti diventeranno produttivi

- Sviluppo del personale

I tirocini non assicurano solo lo sviluppo delle competenze dell'apprendista, ma hanno anche un impatto sullo sviluppo degli altri membri del personale, in particolare dei formatori in azienda, che svilupperanno le loro abilità e competenze come formatori e diventeranno più consapevoli del valore dell'apprendimento basato sul lavoro. Inoltre, poiché gli allievi portano nuove prospettive e sfide durante il processo di apprendimento, possono avere un impatto positivo sulle persone con cui interagiscono

- Affrontare le lacune di competenze

Per i datori di lavoro, l'apprendimento basato sul lavoro rappresenta uno strumento importante per reagire in modo flessibile, efficiente e concreto alle esigenze dell'azienda sviluppando programmi su misura che affrontano specifiche lacune di competenze

- Immagine aziendale migliorata

Fornire formazione sul posto di lavoro può anche migliorare l'immagine di un'azienda e costruire una reputazione positiva per l'azienda.

Secondo le informazioni sui datori di lavoro dei Kensington and Chelsea Colleges, l'apprendistato ha diversi vantaggi che devono essere sottolineati per promuovere questo tipo di contratto tra le aziende:

- Gli apprendistati permettono all'azienda di assicurarsi una fornitura di persone con le competenze e le qualità specifiche che l'azienda richiede e che potrebbero non essere disponibili sul mercato del lavoro esterno
- Gli apprendistati possono aiutare a garantire una fornitura di giovani reclute qualificate - particolarmente importante per la sostituzione di una forza lavoro che invecchia
- Gli apprendisti tendono ad essere più leali e a rimanere con l'organizzazione, il che può ridurre il turnover del personale
- La formazione in apprendistato potrebbe aumentare l'interesse per la formazione tra gli altri dipendenti e creare una "cultura della formazione".
- Gli apprendisti possono portare nuove idee e innovazione all'azienda
- L'80% delle aziende che investono in apprendisti ha riportato un aumento significativo nella ritenzione dei dipendenti
- Il 77% dei datori di lavoro ritiene che gli apprendistati li rendano più competitivi
- Il 76% dei datori di lavoro che impiegano apprendisti concorda sul fatto che rendono il loro posto di lavoro più produttivo
- l'81% dei consumatori è favorevole a servirsi di un'azienda che assume apprendisti
- Il 92% dei datori di lavoro che assumono apprendisti crede che l'apprendistato porti a una forza lavoro più motivata e soddisfatta.
- L'83% dei datori di lavoro che assumono apprendisti fa affidamento sul loro programma di apprendistato per ottenere i lavoratori qualificati di cui avranno bisogno in futuro (Cedefop 2015a)

2.4 Buone pratiche

Programmi di studio duale in Germania³

Il sistema duale tedesco è solitamente preso come modello di cooperazione tra i datori di lavoro e i fornitori di IFP. L'alto grado di impegno dei datori di lavoro, che include l'aiuto finanziario, così come l'impegno delle altre parti sociali nel processo di formazione, è la più grande risorsa del sistema duale tedesco.

I programmi di studio duali sono forniti da istituzioni di istruzione superiore (più frequentemente Università di Scienze Applicate) e portano a una laurea e a una qualifica professionale, oppure solo a una laurea. Quindi, seguono la logica degli apprendistati tradizionali, ma prevedono che la componente di classe del programma si svolga in un'università. I programmi di studio duale sono quindi un esempio di IFP superiore caratterizzato da una stretta cooperazione tra i datori di lavoro e le istituzioni di istruzione superiore nella progettazione e nell'erogazione dei corsi, con una forte componente di apprendimento basato sul lavoro.

A differenza dell'apprendistato tradizionale, tuttavia, la cooperazione è molto meno basata su accordi settoriali sostenuti da associazioni di datori di lavoro, ma è organizzata a livello aziendale, cioè tra singole aziende e singoli istituti di istruzione superiore. I programmi di studio duali forniscono la prova di come l'atteggiamento imprenditoriale delle imprese nei confronti del sistema di istruzione e formazione professionale possa risultare in innovazioni politiche e sviluppi politici che mantengono l'attrattiva dell'istruzione e formazione professionale in tempi in cui essa è messa in discussione dall'espansione dell'istruzione accademica.

I ruoli degli attori coinvolti nei programmi di Dual Study in Germania possono essere riassunti come segue:

3

Questa buona pratica è stata presa dal programma Curriculum per consulenti del lavoro/professionisti che lavorano con schemi WBL sviluppato nel quadro del progetto Erasmus+ "WBL GUARANTEE - Public-Private Alliance to GUARANTEE quality of Work Based Learning", PROJECT NUMBER - 2017-1-IT01-KA202 -006161

Ruolo e compiti specifici all'interno del sistema WBL/Dual-Study	Competenze richieste agli operatori e requisiti delle organizzazioni
<p>I datori di lavoro devono assicurarsi di avere personale qualificato che assuma il ruolo di formatori/istruttori professionali. I datori di lavoro forniscono la formazione per loro decisione e interesse. Possono fornire la formazione in una o più occupazioni professionali.</p>	<p>Comprovata capacità di coprire l'intera gamma della formazione professionale come è descritta nei programmi nazionali di formazione professionale specifici per ogni occupazione</p>
<p>Gli studenti/lavoratori sono partner attivi nel sistema di formazione. Hanno un contratto con il datore di lavoro che è approvato ufficialmente. Il contratto regola i doveri così come i loro diritti e le loro entrate. Possono essere membri del sindacato e di altri organismi che si occupano degli interessi dei dipendenti. Possono fare uso di istituzioni di supporto quando hanno bisogno di sostegno in termini di formazione o di condizioni di lavoro. Per tutti gli aspetti formali, le camere sono il primo indirizzo per il loro sostegno.</p>	<p>Maturità professionale, titolo di studio, competenze chiave</p>
<p>I formatori/tutor aziendali sono dipendenti qualificati per l'esercizio della loro professione che acquisiscono una qualifica aggiuntiva per svolgere le funzioni di tutor. Hanno il compito di sostenere gli utenti WBL per il processo di formazione. Sono in possesso di competenze pedagogiche e didattiche, acquisite durante il corso per la qualifica di tutor.</p>	<p>Qualifica di tutor, la cui formazione e standard professionale è descritta nel repertorio nazionale</p>
<p>Insegnanti di scuola professionale. Gli insegnanti con ruoli di orientamento devono aver acquisito una formazione specifica, che comprende un ampio curriculum con competenze pedagogiche e psicopedagogiche, conoscenze sul mercato del lavoro e sugli standard</p>	<p>Formazione universitaria come educatori ("Berufspädagoge" - Educatore professionale)</p>

professionali. Svolgono anche un ruolo di sostegno agli studenti nel loro sviluppo personale.	
I professionisti dell'orientamento sostengono gli studenti in diverse fasi del processo di scelta e sviluppo della carriera. Durante la scuola secondaria di primo livello offrono un orientamento professionale, aiutando lo studente a trovare uno stage in collaborazione con la scuola. Durante la formazione professionale, seguono gli studenti che hanno bisogno di sostegno per cambiare la loro scelta professionale o il datore di lavoro con cui seguono il WBL. Alla fine dei corsi WBL aiutano gli studenti nella transizione verso un lavoro stabile o per intraprendere ulteriori percorsi di apprendimento, attraverso un ri-orientamento professionale.	Laurea in orientamento professionale e consulenza sul lavoro
Le camere di commercio hanno molteplici ruoli. Il più rilevante è la supervisione delle aziende che forniscono percorsi WBL. Sono anche l'organismo responsabile della certificazione della formazione professionale. Svolgono anche un ruolo di mediazione in caso di conflitto tra studente e azienda.	La formazione e la certificazione della qualifica di tutor è rilasciata dalle camere di commercio (programma di formazione AEVO per formatori)

Source: Weber & García-Murias (2018)

Nel sistema tedesco, tutti gli attori coinvolti nel WBL sono valorizzati e contribuiscono a creare la spina dorsale del sistema duale. Ogni partner contribuisce con le proprie capacità affinché i percorsi WBL garantiscano non solo una formazione di qualità, ma anche opportunità di lavoro e di innovazione sociale ed economica. La cooperazione tra i diversi attori è frutto di contrattazione e non di compromesso. Il risultato non è un "sistema perfetto", ma un sistema funzionante, orientato al miglioramento continuo.

Francia

In Francia, i rappresentanti delle scuole di formazione professionale visitano regolarmente gli apprendisti nelle aziende durante l'apprendistato; per esempio, la scuola di formazione professionale Campus des Métiers et de l'Entreprise conduce questo tipo di visite. Le visite possono aiutare a risolvere i problemi relativi alle condizioni di lavoro dell'apprendista e al rapporto tra l'apprendista e l'azienda. Durante una di queste visite, ha luogo una valutazione delle competenze personali e professionali dell'apprendista. Le

visite non giovano solo all'apprendista e alle aziende. Forniscono anche informazioni molto preziose agli insegnanti e alla scuola sui cambiamenti del lavoro e del mercato del lavoro in generale (Cedefop 2015a).

Danimarca

In Danimarca, la formazione in apprendistato è sistematicamente monitorata e valutata in cooperazione tra la scuola di formazione professionale e l'azienda di formazione. Le società di formazione devono rilasciare valutazioni intermedie all'apprendista e alla scuola alla fine di ogni periodo completato di formazione pratica sul posto di lavoro. La valutazione intermedia è scritta in collaborazione con l'apprendista. La valutazione indica le aree di lavoro e le funzioni lavorative assegnate all'apprendista dall'azienda. Se l'apprendista ha esigenze speciali per ulteriore istruzione e formazione, anche questo sarà indicato. I moduli per la valutazione intermedia sono fatti dai comitati commerciali e possono essere ottenuti nelle scuole. (Ministero danese dell'istruzione, 2008: The Danish Approach to Quality in Vocational Education and Training) <http://pub.uvm.dk/2008/vetquality2/hel.html> (Cedefop 2015a).

2.5 Valutazione complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop

Attività 1 – Comprendere i ruoli delle istituzioni di invio e di accoglienza nei programmi di apprendistato del tuo paese

Un consulente del lavoro sta illustrando le caratteristiche del contratto di apprendistato a un datore di lavoro che vorrebbe assumere nuovi apprendisti. In gruppo, fai qualche ricerca sui programmi di apprendistato nel tuo paese e prova a rispondere alle seguenti domande:

- 1) Chi definisce la durata e le modalità della formazione?
- 2) Come funziona la formazione nei corsi di apprendistato?
- 3) Su quali contenuti deve concentrarsi la formazione in apprendistato?
- 4) Chi si occupa della formazione per le competenze di base e trasversali?
- 5) Quali sono i requisiti del tutor in azienda?
- 6) In cosa consiste la formazione in apprendistato?

- 7) Come influisce il livello di istruzione sulla formazione?
- 8) Che tipo di qualifica si acquisisce alla fine dell'apprendistato?
- 9) È possibile assumere un apprendista che è già stato impegnato in un contratto di apprendistato?

Attività II – Caso di studio

Un consulente di carriera esperto sceglie un programma di apprendistato e lo presenta ai partecipanti. Qui puoi trovare la descrizione dei diversi programmi di apprendistato in Europa <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-apprenticeships/map>

- 1) Chi definisce la durata e le modalità della formazione?
- 
- 2) Come funziona la formazione nei corsi di apprendistato?
 - 3) Su quali contenuti deve concentrarsi la formazione dell'apprendista?
 - 4) Chi si occupa della formazione per le competenze di base e trasversali?
 - 5) Quali sono i requisiti per il tutor in azienda?
 - 6) In cosa consiste la formazione dell'apprendista?
 - 7) Come influisce il livello di istruzione sulla formazione?
 - 8) Che tipo di qualifica si acquisisce alla fine dell'apprendistato?
 - 9) È possibile assumere un apprendista che è già stato impegnato in un contratto di apprendistato?

I partecipanti discuteranno le loro risposte in sessione plenaria e poi sarà chiesto loro di identificare le somiglianze e le differenze con il sistema di apprendistato del paese in cui vivono.

Alla fine della sessione, l'esperto consulente di carriera chiederà ai partecipanti di evidenziare tre debolezze e tre punti di forza del programma di apprendistato estero e come può aiutare a migliorare il programma di apprendistato nazionale.

Attività III – Lavoro di gruppo e gioco di ruolo

Immagina di essere stato invitato da una delle tue aziende partner a parlare dei benefici e delle opportunità del contratto di apprendistato. Hai deciso che farai una presentazione

Lavora con i tuoi compagni di squadra e usa ciò che hai imparato in questa l'unità e l'analisi del tuo contesto nazionale durante le attività precedenti per preparare una presentazione in cui delinei



- i tipi di apprendistato nel tuo paese
- i benefici e le sfide dell'apprendistato

Quando preparate la vostra presentazione dovrete considerare:

- I vostri obiettivi per la presentazione e le strategie per raggiungerli;
- Come l'azienda potrebbe rispondere;
- I problemi che l'azienda potrebbe identificare;
- Le domande che il manager dell'azienda potrebbe fare;
- I modi in cui puoi incoraggiare o persuadere l'azienda a utilizzare il contratto di apprendistato

Ricorda le strategie per commercializzare un programma di apprendistato che hai imparato attraverso questa unità!

Alla fine dell'attività, ogni gruppo presenterà il proprio lavoro provando l'incontro in azienda; i membri di ogni gruppo interpreteranno il ruolo del consulente di carriera o quello dei rappresentanti dell'azienda.

Riferimenti

Cedefop (2016). Governance and financing of apprenticeships. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 53. <http://dx.doi.org/10.2801/201055>

Cedefop (2019b). Apprenticeship for adults: results of an explorative study. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/24300>

Cedefop (2019c). Vocational education and training in Romania: short description. Luxembourg: Publications Office.

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019a, Cedefop's analytical framework for apprenticeships

Cedefop 2020, Briefing note. APPRENTICESHIPS FOR ADULTS Helping secure good jobs for people and skills for businesses and labour markets

Erasmus+ project, 2017-1-IT01-KA202 -006161, "WBL GUARANTEE - Public-Private Alliance to GUARANTEE quality of Work Based Learning", IO3 JOB COUNSELLORS/PROFESSIONALS WORKING WITH WBL SCHEMES

European Union 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles

European Union 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles

Weber, P. & Garcia-Murias, R. (2018). Keyway Guide to Implementing Key Performance and Impact Indicators for Guidance Services. Methodological Guide for evaluation of Guidance Impacts. Erasmus+ Projekt Keyway. Download unter: www.keywayproject.eu (Abgerufen am 30.04.2019).

Unità 3- Sostegno finanziario e non finanziario

Il supporto finanziario e non finanziario per le aziende e i datori di lavoro è un elemento essenziale di un contratto di apprendistato e può essere fondamentale nella promozione di questo tipo di contratto alle aziende. In questa unità conoscerai il tipo di supporto previsto nei diversi paesi partner del consorzio MASTERS e svilupperai competenze utili per assistere le aziende nell'accesso al supporto pertinente durante l'attuazione dei contratti di apprendistato.

Obiettivi di apprendimento:

- Conoscere i tipi e le caratteristiche del sostegno finanziario e delle reti di sicurezza nei diversi paesi MASTERS
- Conoscere i tipi e le caratteristiche del sostegno non finanziario nei diversi paesi MASTERS
- Interpretare i bisogni degli utenti (interessi, motivazioni)
- Tradurre i bisogni identificati in idee di progetto
- Suggestire soluzioni contrattuali in linea con le esigenze dell'azienda
- Assistere le aziende nell'accesso ai bonus e agli incentivi previsti per le aziende che assumono dipendenti iscritti ai programmi di mercato del lavoro attivo

3.1 Sostegno finanziario

Secondo il gruppo di lavoro Istruzione e Formazione 2020 sulla IFP, anche negli Stati membri con una lunga tradizione di apprendistato, come la Danimarca, circa il 70% delle imprese non ha apprendisti. Questo significa che ci sono ancora molte aziende che non hanno compreso appieno e non stanno utilizzando il sistema di apprendistato.

La possibilità di accedere a incentivi finanziari e ad altre forme di supporto amministrativo, organizzativo e di apprendimento è fondamentale per motivare le aziende a investire in apprendistato (Cedefop 2015a).

Le responsabilità, le strutture di governance e i modelli di finanziamento dell'apprendistato variano notevolmente tra gli Stati membri. Secondo la Commissione europea (2012) si possono identificare due principali modelli di finanziamento:

1) Il settore pubblico come principale fonte di finanziamento

In paesi come Svezia, Polonia, Slovacchia e Spagna, dove i programmi di apprendistato sono prevalentemente scolastici, il settore pubblico, cioè i fondi pubblici nazionali e i fondi europei come il FSE o il programma di apprendimento permanente sono la principale fonte di finanziamento;

2) Condivisione dei finanziamenti tra imprese, settore pubblico, famiglie e studenti

In altri paesi, come Regno Unito, Danimarca, Austria, Germania e Francia, i programmi di apprendistato sono finanziati dai diversi partecipanti (imprese, settore pubblico, famiglie e studenti), e le imprese svolgono finanziariamente un ruolo molto più importante che nei paesi del primo caso (Commissione europea 2012).

Questi due diversi modelli di finanziamento rendono difficile confrontare il sostegno finanziario tra gli Stati membri e non c'è una soluzione unica che possa essere raccomandata. Tuttavia, un principio generale è che il finanziamento dell'apprendistato dovrebbe essere condiviso in modo da fornire una motivazione alle aziende, alle scuole di IFP o ai centri di formazione, così come agli allievi, ad impegnarsi nell'apprendistato. (Commissione europea 2015, p.18).

Molte aziende, specialmente le PMI, sono riluttanti ad assumere apprendisti perché non pensano che i benefici superino i costi e perché gli apprendisti di buona qualità richiedono grandi investimenti, che sono difficili da fare per le piccole aziende. Inoltre, i datori di lavoro possono trovare incerto il ritorno del loro investimento se un apprendista si trasferisce successivamente a un altro datore di lavoro. Tuttavia, ci sono prove di significativi benefici netti per le aziende, principalmente attraverso minori costi di assunzione, ma anche attraverso effetti positivi sulle competenze dei supervisori e di altro personale. Ci può essere anche una migliore percezione del brand delle aziende e del loro impegno per la comunità. Questi benefici a lungo termine superano i costi a breve termine della perdita di tempo e gli sforzi del personale per supervisionare i tirocinanti (Wolter & Ryan 2011). Secondo Wolter (2012), l'offerta di apprendistato può beneficiare un datore di lavoro in almeno tre modi:

- poiché gli apprendisti lavorano (part-time) per l'azienda formatrice, il valore del loro contributo produttivo può già compensare i costi sostenuti dall'azienda per fornire la formazione (cioè i costi del materiale e delle infrastrutture e i salari di istruttori e apprendisti).
- un'azienda può usare la formazione come uno strumento di screening per identificare gli apprendisti più talentuosi e motivati; anche se il contratto di apprendistato scade alla fine della formazione, l'azienda può sempre offrire un contratto di lavoro agli individui più capaci (sulla base di una conoscenza superiore delle attitudini dell'apprendista che non è disponibile per altre aziende) e quindi evitare costosi mismatch;
- un'impresa può formare apprendisti in base alle sue specifiche esigenze di competenze e i costi associati alla formazione di un apprendista sono

sostanzialmente inferiori ai costi di assunzione esterna che sono necessari per formare lavoratori che hanno bisogno di acquisire competenze specifiche (Commissione Europea 2015, p. 18-19).

In tutti i paesi partner di MASTERS, sono disponibili sovvenzioni pubbliche che possono aiutare ad aumentare l'offerta di apprendistato.



In Italia, per esempio, quando un'azienda ospita un apprendista, può beneficiare di vari incentivi:

- un regime fiscale favorevole, in cui l'apprendista paga il 5,84% del salario imponibile per i contributi di previdenza sociale, e il datore di lavoro tra il 3% e il 10%, o non paga alcun contributo se l'azienda ha nove dipendenti o meno
- incentivi direttamente legati alla partecipazione dell'apprendista alla formazione formale: per le ore di formazione esterna, il datore di lavoro non deve pagare un salario, mentre per le ore di formazione interna il datore di lavoro deve pagare all'apprendista il 10% del suo salario (Cedefop 2017, 86-87).

L'esenzione dalla previdenza sociale è stata introdotta in Italia nel 2016 per le imprese con meno di 10 dipendenti durante i primi tre anni di assunzione di un apprendista.



In Spagna, nell'ambito del YGP, quando le aziende firmano contratti di apprendistato e di formazione, con persone di età inferiore ai 25 anni, che non sono occupate, e non seguono istruzione o formazione, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale può finanziare fino al 100% del costo totale della formazione prevista per il primo anno (ReferNet Spain 2017, p. 7).

Anche in Polonia sono previste sovvenzioni statali per i datori di lavoro coinvolti in programmi di apprendistato. Attraverso il Fondo per il lavoro e secondo la legge del 7 settembre 1991 sul sistema educativo (art. 70b), i datori di lavoro che conducono la formazione in apprendistato hanno diritto al cofinanziamento dei costi di formazione dal Fondo per il lavoro (a condizione che l'apprendista abbia superato gli esami professionali richiesti). I datori di lavoro che hanno un contratto di formazione in apprendistato con gli apprendisti hanno anche il diritto di richiedere il rimborso dei costi di occupazione dal Fondo per il lavoro e anche il rimborso dei costi di previdenza sociale (Ludmiła Łopacińska 2014, p. 78).

In Polonia, i costi e i benefici dell'apprendistato sono condivisi dalle società di formazione, dalle scuole e dai centri di formazione professionale e dagli apprendisti. I datori di lavoro

che formano gli apprendisti nelle occupazioni incluse nella classificazione delle occupazioni per la IFP hanno la possibilità, sulla base del regolamento del Ministro dell'Educazione Nazionale sulla formazione pratica in un campo professionale, di ricevere il finanziamento per:

-  • la retribuzione dell'istruttore di formazione pratica che insegna agli apprendisti;
- l'indennità di formazione per l'istruttore di formazione pratica;
- il rimborso degli abiti da lavoro, delle scarpe e degli altri equipaggiamenti necessari per la protezione personale, richiesti in base alla specificità del lavoro in una determinata professione e forniti agli apprendisti.

Inoltre, il supervisore della formazione pratica che sorveglia gli studenti delle scuole tecniche nei locali del datore di lavoro può essere esonerato dalle sue funzioni per il periodo di collocamento degli studenti nelle imprese. In questi casi, il supervisore della formazione ha diritto a una retribuzione pari a quella ricevuta durante le ferie. Inoltre, la remunerazione degli apprendisti è parzialmente coperta dal Fondo per il lavoro (Commissione europea 2015, pag. 20).

Le sovvenzioni sono state introdotte in Romania nel 2015, dove i datori di lavoro che firmano un contratto di apprendistato o di tirocinio possono richiedere sovvenzioni al servizio pubblico per l'impiego (ANOFM). Possono ricevere circa 483 euro (2 250 RON) al mese per ogni apprendista/tirocinante per tutta la durata del programma (da sei mesi a tre anni nel caso di programmi di apprendistato e sei mesi nel caso di tirocinio). I sussidi sono finanziati dal bilancio dell'assicurazione contro la disoccupazione o dal FSE (Cedefop 2019, p. 62).

3.2 Sostegno non finanziario

Le misure di sostegno non finanziarie sono importanti per qualificare e preparare l'azienda formatrice alla responsabilità di ospitare gli apprendisti, soprattutto per quelle aziende che non hanno alcuna esperienza nella loro accoglienza. L'agenzia formativa dovrebbe quindi essere in grado di supportare l'azienda nello svolgimento di compiti amministrativi o di altro tipo legati alla realizzazione dell'apprendistato quali:

- accreditamento come azienda di formazione;
- identificazione dei bisogni di competenze dell'azienda;

- procedure di reclutamento, formazione e addestramento dei formatori interni all'azienda, compresa la preparazione delle linee guida per la formazione;
- definizione del piano di formazione individuale e del protocollo tra l'azienda e l'ente di formazione
- procedure amministrative (per esempio la tenuta del registro delle presenze e della formazione);
- valutazione e certificazione degli apprendisti (Commissione Europea 2015, p. 29).

Le istituzioni di istruzione e formazione sono attori chiave nel fornire supporto alle aziende, informandole sulla possibilità di utilizzare l'apprendistato e promuovendo questa opportunità (Cedefop 2017, p. 85).

In alcuni casi, come nell'implementazione dell'apprendistato di tipo I in Italia, le istituzioni scolastiche e formative svolgono anche un ruolo di primo piano, dalla selezione dell'apprendista alla progettazione del Piano Formativo Individuale e all'organizzazione della formazione formale, oltre che nello svolgimento dei necessari compiti amministrativi e adempimenti burocratici. In rare situazioni, le piccole imprese sono supportate da esperti del lavoro o fiscali, soprattutto per gli adempimenti amministrativi e le assunzioni.

Per facilitare l'organizzazione e l'amministrazione dell'apprendimento basato sul lavoro ed evitare inutili oneri e costi amministrativi, può essere necessario **fornire informazioni e toolkit che aiutino le PMI ad accedere alle informazioni sulle normative relative alla formazione**; alcuni Stati membri hanno sviluppato linee guida che forniscono informazioni o toolkit di facile utilizzo per le PMI senza esperienza precedente (Commissione europea 2015, p. 24).

I fornitori di IFP possono anche offrire **servizi per abbinare meglio i posti di apprendistato offerti dalle aziende con gli apprendisti che cercano tali opportunità**. L'inclusione degli apprendisti svantaggiati è un altro aspetto importante che deve essere affrontato da un consulente di carriera che deve essere consapevole delle misure di sostegno finanziario e non finanziario necessarie per permettere alle aziende di promuovere l'inclusione sociale. La maggior parte dei paesi fornisce sussidi finanziari, ma alcuni di loro sono anche preoccupati che tali sussidi possano essere controproducenti. Le misure di sostegno non finanziario potrebbero aiutare **l'inclusione degli apprendisti svantaggiati**, per esempio il supporto fornito ai formatori in azienda nell'uso di strumenti e attrezzature speciali nelle situazioni di apprendimento (Commissione Europea 2015, p. 30-31).

Al fine di garantire un **programma di apprendistato individualizzato** che corrisponda alle capacità dell'apprendista, è fondamentale la presenza di formatori delle scuole di IFP altamente qualificati e di formatori e personale di supporto in azienda che

collaborino; oltre a questo, è necessaria la **creazione di strutture di cooperazione tra le scuole di IFP e le aziende locali e i responsabili politici** per aiutare le scuole a stabilire e mantenere collegamenti resilienti con i datori di lavoro locali (Commissione Europea 2015, p.30).

3.3 Valutazione finale complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop.



Attività I – Lavoro di gruppo

I partecipanti sono divisi in gruppi e sono invitati ad analizzare i programmi di apprendistato attuati nel loro paese e i tipi di sostegno finanziario e non finanziario previsti per le aziende che ospitano apprendisti.

I partecipanti possono usare diversi strumenti per raccogliere dati e informazioni sul contesto nazionale

Un esempio di strumento che mostra i meccanismi di finanziamento dell'apprendistato è disponibile al seguente sito web

<https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/financing-apprenticeships/apprenticeship-schemes>

Dopo la sessione di lavoro di gruppo, ogni gruppo presenterà i propri risultati nella sessione plenaria. I partecipanti discuteranno poi le somiglianze e le differenze dei loro risultati.

Attività II – Casi studio

I partecipanti sono divisi in gruppi, ad ogni gruppo viene assegnato un caso di studio. Preparate una presentazione in cui fornite dettagli su:

- il tipo di sostegno finanziario previsto (potete trovare informazioni aggiuntive al link fornito alla fine di ogni caso studio)
- strumenti e pratiche simili esistenti nel proprio paese
- vantaggi della pratica presentata e fattibilità nel proprio paese.

Casi studio

Danimarca

Il Fondo di rimborso per gli studenti dei datori di lavoro in Danimarca copre interamente i salari pagati dalle imprese agli apprendisti durante il periodo in cui gli studenti frequentano l'istruzione e la formazione scolastica (cioè il corso principale o il corso di base). I salari degli studenti sono fissati nei contratti collettivi tra le parti sociali. Vengono pagati anche durante il periodo scolastico nel programma principale. A sua volta, il datore di lavoro ottiene un rimborso corrispondente a circa il 90% dei salari dal Fondo di rimborso dei datori di lavoro. I datori di lavoro finanziano il fondo AER. Tutti i datori di lavoro devono pagare una somma fissa per dipendente al fondo AER. Tutte le parti interessate apprezzano il fondo AER perché allevia i costi derivanti dall'apprendistato per le imprese coinvolte in questo tipo di formazione, e allo stesso tempo, condividono questi costi con le imprese non partecipanti (Alizavova, 2013). Per ulteriori informazioni sul sistema danese di IFP: <http://eng.uvm.dk/Fact-Sheets/Upper-secondary-education/Initial-Vocational-education-and-training-programmes>

Paesi Bassi

Nei Paesi Bassi, le imprese possono beneficiare di un vantaggio fiscale generale che si traduce in una riduzione delle tasse e dei contributi di assicurazione sociale pagati per gli apprendisti BBL. Inoltre, le imprese in un certo numero di settori economici possono beneficiare di sovvenzioni specifiche per apprendista fornite dai fondi di formazione settoriali esistenti (Commissione europea, 2012).

Estonia

In Estonia, è lo Stato a finanziare principalmente l'apprendistato. Tuttavia, ci possono essere anche altri accordi per finanziare un programma di apprendistato a seconda del contratto tra l'istituto di istruzione professionale e l'impresa. Se la formazione degli studenti è nell'interesse del datore di lavoro, l'azienda può assumersi l'intero onere finanziario relativo alla formazione in azienda, mentre se l'apprendista è inviato in azienda dalla scuola, la scuola paga lo stipendio per il supervisore (Cedefop, 2009).

Germania

In Germania, l'Intercompany Apprentice Training (IAT) presso gli Intercompany Training Centres (ITCs) è un buon esempio di partenariato pubblico-privato e di condivisione dei costi. I centri appartengono generalmente alle camere dell'artigianato specializzato e aiutano le aziende a offrire uno standard di alta qualità nella formazione degli apprendisti. Lo IAT aiuta a garantire la copertura dell'intero curriculum, anche se l'azienda formatrice è altamente specializzata. Sostiene il trasferimento di tecnologia, che prepara il settore dell'artigianato specializzato per il futuro. Inoltre, facendo uso di metodi di formazione basati sulla pratica e orientati all'azione, l'istruzione interaziendale aumenta la qualità della formazione professionale. Lo IAT è finanziato pubblicamente e i costi di gestione sono ripartiti tra il governo federale, il governo regionale e le imprese artigiane. Per ulteriori informazioni: Centri di formazione professionale interaziendale, <http://www.bibb.de/en/741.php>

Ogni gruppo mostra la sua presentazione durante la sessione plenaria finale e alla fine di ogni presentazione dei partecipanti ci sarà:

- una sessione di domande e risposte su ogni caso di studio
- discussione sui punti di forza e di debolezza di ogni modello nazionale



Attività III – Assegnazione individuale

Immagina di dover incontrare un datore di lavoro che probabilmente assumerà un nuovo apprendista, anche se non ne è sicuro. Prepara una presentazione sui programmi di apprendistato nel tuo paese, concentrandoti sui benefici che possono produrre per le aziende.

Da solo, usa ciò che hai imparato attraverso l'unità e l'analisi del tuo contesto nazionale durante le attività precedenti per preparare una presentazione in cui descrivi il supporto finanziario e non finanziario che i diversi programmi di apprendistato prevedono per le aziende.

Quando prepari la presentazione dovresti considerare:

- I tuoi obiettivi per la presentazione e le strategie per raggiungerli;
- Come l'azienda potrebbe rispondere;
- I problemi che l'azienda potrebbe identificare;
- Domande che il manager dell'azienda potrebbe fare;
- Modi in cui puoi incoraggiare o persuadere l'azienda a utilizzare il contratto di apprendistato

Alla fine dell'attività, presenta il tuo lavoro agli altri partecipanti e sii pronto a rispondere alle loro domande!

Attività IV – Gioco di ruolo

Questa attività sarà svolta sotto forma di un gioco di ruolo che coinvolge una persona che agisce come consulente del lavoro e il proprietario di un'azienda che cerca di assumere nuovi dipendenti.



Scenario: La tua agenzia di formazione si occupa da anni della promozione e della gestione dei programmi di apprendistato. Sei stato contattato dal proprietario di un'azienda che produce e vende mobili. L'azienda ha perso alcuni dipendenti che sono andati in pensione di recente e sta cercando nuovo personale.

Il proprietario dell'azienda sta cercando il supporto della tua agenzia per reclutare nuovi dipendenti e identificare la migliore opzione di contratto per assumerli.

- 1) Sugeriresti al proprietario dell'azienda di assumere apprendisti? Perché?
- 2) Se sì, considera i programmi di apprendistato nel tuo paese e sviluppa una lista di vantaggi e svantaggi che l'azienda potrebbe avere se assumesse un apprendista all'interno di uno dei programmi esistenti
- 3) Quale schema di apprendistato consideri la migliore opzione per l'azienda? Perché?

Riferimenti

CEDEFOP 2015, Briefing Note: Making apprenticeships work for small and medium enterprises. What does it take to strengthen their commitment?, available at https://www.cedefop.europa.eu/files/9102_en.pdf

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019, Vocational Education and Training in Romania, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission. 2012. 'Apprenticeship supply in the Member States of the European Union'. Final report. <http://bookshop.europa.eu/en/apprenticeship-supply-in-the-member-states-of-the-european-union--pbKE3012434/>.

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

ReferNet Spain 2017, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Spain, Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal

Wolter, S. 2012. 'Apprenticeship Training Can Be Profitable for Firms and Apprentices Alike', EENEE Policy Brief 3/2012, published in November 2012. http://www.eenee.de/dms/EENEE/Policy_Briefs/PolicyBrief3-2012.pdf

Wolter, S., & Ryan, P. 2011. 'Apprenticeship'. In E. A. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Eds.), Handbook of the Economics of Education, Vol. 3. (pp. 521-576). North-Holland: Elsevier.

Unità 4: Come stabilire e mantenere buone relazioni con i datori di lavoro.

Descrizione dell'unità

Creare una relazione duratura con i datori di lavoro basata sulla fiducia è fondamentale per un consulente di carriera al fine di costruire una rete di partner disponibili ad essere coinvolti nei programmi di apprendistato. In questa unità svilupperai alcune abilità utili per imparare a interagire con i datori di lavoro e comunicare con loro in modo efficace.

Obiettivi di apprendimento

- comunicare efficacemente con i datori di lavoro
- operare all'interno di reti e costruire partenariati
- impegnarsi con le parti interessate
- creare un rapporto di fiducia con il datore di lavoro
- interpretare i bisogni del datore di lavoro e tradurli in idee di progetto

Una sfida comune che deve essere affrontata da un consulente di carriera per permettere l'attuazione di programmi di apprendistato è ottenere e mantenere una rete di potenziali datori di lavoro che possono essere coinvolti nel processo.

4.1 Competenze utili per costruire relazioni con le aziende

Le capacità di comunicazione e di facilitazione sono tra le competenze di base che un professionista dell'orientamento deve possedere per svolgere i suoi compiti di lavoro, compresa l'interazione con le aziende (Cedefop 2009, p. 76).



Source: <https://blog.smarp.com/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them>

Un consulente di carriera impegnato in un programma di apprendistato, al fine di migliorare le sue capacità di comunicazione per collaborare efficacemente e costruire un rapporto solido e duraturo con un datore di lavoro deve possedere:

1. Capacità di ascolto
2. Capacità di parlare in modo diretto
3. Assertività

L'ascolto è uno degli aspetti più importanti della comunicazione. Un ascolto di successo non è solo una comprensione delle informazioni parlate o scritte, ma anche una comprensione di come l'oratore si sente durante la comunicazione. Se un oratore può vedere e sentire che qualcuno sta ascoltando e capendo, questo può aiutare a costruire una relazione più forte e profonda tra gli interlocutori. Un ascolto attento può anche creare un ambiente in cui tutti si sentono sicuri ad esprimere idee, opinioni e sentimenti, o pianificare e risolvere problemi in modo creativo.

La conversazione è la base della comunicazione e non bisogna trascurare la sua importanza. Anche una semplice conversazione amichevole con i colleghi può costruire la fiducia reciproca e persino individuare i problemi prima che diventino seri. Una sana dose di chiacchiere con una persona sconosciuta può portare a un'opportunità di

business. **Sii accessibile e amichevole, perché così sarai in grado di parlare con quasi tutti!**⁴

Un'espressione **diretta e assertiva** assicura una comunicazione chiara e può aiutare ad aumentare la tua autostima e le tue capacità decisionali. Essere assertivi significa esprimere i pensieri, sentimenti e bisogni in modo aperto e onesto, mentre ti fai valere e rispetti gli altri. **NON** significa essere ostili, aggressivi o esigenti. Una comunicazione efficace riguarda sempre la comprensione dell'altra persona, non la vittoria di una discussione o l'imposizione delle proprie opinioni sugli altri.



Passive



Assertive



Aggressive

Per migliorare la tua assertività:

Dai valore a te stesso e alle tue opzioni. Sono importanti quanto quelle di chiunque altro.

Conosci i tuoi bisogni e desideri. Impara ad esprimerli senza violare i diritti degli altri

Esprimi i pensieri negativi in modo positivo. È [OK essere arrabbiati](#), ma è necessario anche rimanere rispettosi.

Ricevi il feedback in modo positivo. Accetta i complimenti con gratitudine, impara dai tuoi errori, chiedi aiuto quando serve.

Impara a dire "no". Conosci i tuoi limiti e non lasciare che gli altri si approfittino di te.

Cerca alternative in modo che tutti si sentano bene con il risultato ottenuto⁵

Cedefop (2009) elenca la costruzione della partnership e l'impegno con le parti interessate come competenze di supporto che descrivono la gamma di azioni di necessarie per permettere che le interazioni con il cliente siano eseguite ad un alto livello. Come consulente di carriera che lavora su programmi di apprendistato devi essere in grado di costruire e usare una rete di contatti professionali, di lavoro, di formazione e di educazione.

Concentrarsi su informazioni di qualità è fondamentale per costruire una partnership solida e collaborare efficacemente con le aziende sui tirocini attuali e futuri. Quando ti avvicini a un'azienda, non hai bisogno di addentrarti in legislazioni e schemi. Mantieni le tue informazioni focalizzate! Devi fornire informazioni che siano rilevanti per illustrare cos'è un apprendistato e cosa può portare all'azienda.

Focalizzati su cose che siano:

- rilevanti (raccontare una storia di cui si interesserebbero)
- inaspettate (dire loro qualcosa che non sanno già)
- negative (le persone prestano più attenzione alle cose che potrebbero danneggiarle)⁶

Mantieni il flusso di comunicazione regolare e chiedi un feedback, che può aiutare a migliorare la qualità dell'apprendistato.

5

<https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm>

6

<https://hiring.monster.com/employer-resources/workforce-management/company-culture/effective-communication-skills/>

Le relazioni forti e durature si basano sulla fiducia. Assicurati che l'azienda si fidi di te e sarai in grado di costruire un rapporto solido che resisterà alla prova del tempo e supererà le difficoltà.

4.2 Interpretare i bisogni dei datori di lavoro

Di seguito trovi un questionario da utilizzare con le aziende per conoscere la realtà aziendale; esso si concentra sulla rilevazione di informazioni relative ai fabbisogni di competenze che possono essere soddisfatti dall'assunzione di apprendisti.

Va notato che le informazioni raccolte nel questionario non riguardano solo le caratteristiche delle mansioni/posizioni disponibili all'interno del contesto produttivo e i loro requisiti professionali. Esse si riferiscono ad alcuni fattori all'interno delle organizzazioni che possono influenzare l'integrazione di nuovi individui nel posto di lavoro a vari livelli.

In particolare, il questionario ha due scopi distinti:

- acquisire informazioni sulle variabili organizzative (clima, cultura, atteggiamenti, ecc.) che possono favorire o ostacolare l'accesso al lavoro degli apprendisti;

acquisire informazioni sui bisogni/problemi/difficoltà dell'organizzazione relativi all'integrazione dei nuovi assunti.

Il questionario è indirizzato ad aziende private e pubbliche, imprese cooperative, cooperative sociali, ecc.

La somministrazione del questionario si rivolge preferibilmente ai responsabili delle risorse umane o ai dirigenti d'azienda. Il questionario può essere utilizzato durante le interviste faccia a faccia con i dirigenti d'azienda o inviato per e-mail all'interessato, accompagnato da un messaggio che ne illustra le finalità e le modalità di risposta. La durata della compilazione richiede max. 1 ora e 30 minuti.

I. Descrizione generale dell'azienda e delle sue necessità

Dati dell'intervistatore	
Nome e cognome	
Data	
Luogo	
Dati dell'azienda	
Nome	

Locali operativi	
Città	
Provincia	
Indirizzo	
Telefono	
Fax	
E mail	
Sito web	
Descrizione delle attività dell'azienda	
Nome e ruolo del legale rappresentante	
Nome della persona intervistata	
Ruolo all'interno dell'organizzazione	
Numero complessivo di lavoratori	
Numero complessivo di dipendenti	
Altro (es. consulenti, professionisti ecc.)	
Figure professionali necessarie all'azienda	
Descrizione della figura necessaria all'azienda	
Campo	<input type="checkbox"/> Amministrativo <input type="checkbox"/> Tecnico <input type="checkbox"/> Commerciale

	<input type="checkbox"/> Produzione <input type="checkbox"/> Ricerca e Sviluppo <input type="checkbox"/> Altro (specificare)
Compiti da svolgere all'interno dell'azienda	
Livello di autonomia necessario	<input type="checkbox"/> Completamente autonomo <input type="checkbox"/> Autonomo <input type="checkbox"/> Prevalentemente autonomo <input type="checkbox"/> Parzialmente autonomo <input type="checkbox"/> Non autonomo
Età massima	<input type="checkbox"/> Non richiesta <input type="checkbox"/> Max []
Luogo di lavoro	
Titolo di studio richiesto	
Conoscenza di lingue straniere	<input type="checkbox"/> Inglese (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Francese (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Tedesco (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Spagnolo (specificare il livello)..... <input type="checkbox"/> Altro (specificare il livello).....
Altre competenze richieste	<input type="checkbox"/> Certificazioni linguistiche <input type="checkbox"/> Certificazioni informatiche <input type="checkbox"/> Patente di guida <input type="checkbox"/> Altro

2. Competenze maggiormente necessarie

Si prega di definire su una scala da 1 a 5 ogni competenza è:

- essenziale (1)
- abbastanza importante (2)
- richiesta ma non essenziale (3)
- non richiesta (4)
- non utile (5)

Atteggiamenti sul posto di lavoro - valori personali - Presentazione CARATTERISTICHE	ESIGENZE DELL'AZIENDA				
AREE Domande 1-3. Valori personali, Domande 4-6. Impegno, Domande 7-10. Affidabilità, Domande 11-13. Presentazione	PUNTEGGI				
	1	2	3	4	5
RISPETTO PER GLI ALTRI (1)					
ONESTÀ - ETICA PERSONALE (2)					
LEALTÀ VERSO L'AZIENDA (3)					
DISPONIBILITÀ A SVOLGERE I COMPITI (4)					
DISPONIBILITÀ A LAVORARE PIÙ DEL PREVISTO (FLESSIBILITÀ DI ORARIO) (5)					
MOBILITÀ (DISPONIBILITÀ A LAVORARE IN LUOGHI DIVERSI) (6)					
ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ (7)					
DISPONIBILITÀ A CONDIVIDERE CONOSCENZE ED ESPERIENZE (8)					
APERTURA VERSO I PROBLEMI DEGLI ALTRI - (9)					
COMPETITIVITÀ - (10)					
CORDIALITÀ (11)					
PRESENTAZIONE PERSONALE POSITIVA (12)					
CONTINUARE LA TRADIZIONE DI FAMIGLIA (13)					
ALTRO, SPECIFICARE 					
ALTRO, SPECIFICARE					

.....	
-------	--

Commenti

(Si prega di commentare la vostra scelta di attitudini, capacità e caratteristiche personali e spiegare perché le avete scelte)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Competenze maggiormente necessarie CARATTERISTICHE			ESIGENZE DELL'AZIENDA				
AREE	ABILITÀ	INDICATORI	PUNTEGGI				
			1	2	3	4	5
Capacità interpersonali	Comunicazione	Concentrarsi durante l'ascolto					
		Fornire risposte e spiegazioni chiare e corrette					
		Scrittura trasparente					
		Comprensione della lettura					
		Negoziazione efficace					
		Creazione di un'atmosfera positiva					
	Lavoro in team	Comprensione e accettazione della leadership					
		Comprensione e accettazione delle regole del gruppo					
		Aiuto e sostegno ai membri del gruppo					

		Lavorare con clienti e supervisori					
		Lavorare con persone di età, sesso e cultura diversi					
		Facile passaggio dal lavoro individuale a quello di gruppo					
Senso di iniziativa e spirito imprenditoriale	Problem-solving	Diagnosi e analisi dei problemi					
		Fornire soluzioni alternative					
		Mostrare un approccio pratico					
		Stime e calcoli					
		Comprensione e interpretazione di tabelle, grafici e diagrammi					
		Comprensione di budget e business plan semplici					
	Spirito di iniziativa	Cercare opportunità e trasformarle in azioni concrete per l'azienda					
		Uso di argomenti convincenti					
		Uso del pensiero strategico					
		Adattabilità a nuove situazioni					
		Accettazione di nuove sfide					
		Pensiero creativo					
		Resilienza					

		Leadership (durante l'esecuzione dei compiti)						
Capacità di apprendimento	Pianificazione e organizzazione	Gestione del tempo						
		Organizzazione autonoma del lavoro						
		Accesso alle risorse						
		Prendere decisioni						
		Comprensione di processi e sistemi						
		Condurre e gestire progetti						
		Gestione di staff e risorse						
	Consapevolezza di sé	Sviluppo del percorso di carriera						
		Valutazione e monitoraggio delle proprie prestazioni						
	Apprendimento	Pensiero critico						
		Apertura verso nuove idee e tecniche						
		Desiderio di imparare						
		Acquisizione di contenuti nuovi con metodi diversi						
Lavoro di gruppo e attività interattive per facilitare l'apprendimento								
Capacità di lavoro	Tecnologie	Applicazione delle nuove tecnologie						
		Competenze informatiche per svolgere compiti di routine						
		Disponibilità a migliorare le proprie						

		competenze informatiche						
		Disponibilità a migliorare le proprie competenze tecnologiche						
		Disponibilità a utilizzare diverse tecnologie						
		Uso delle tecnologie per cercare, gestire e presentare informazioni						
		Capacità pratica di utilizzare le nuove tecnologie						
		Acquisizione di certificati che forniscono la prova della capacità pratica di applicare le nuove tecnologie						

Commenti:

(Si prega di commentare la vostra scelta di competenze e spiegare perché le avete scelte)

.....

.....

.....

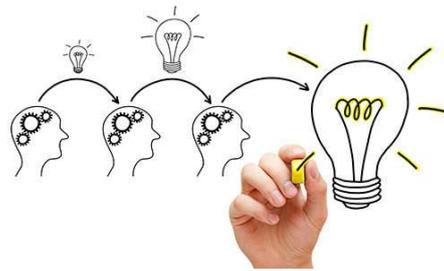
.....

.....

4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità. Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Sessioni di formazione per il formatore, attività e workshop.

Attività I Sessione di brainstorming

Un consulente di carriera più esperto guiderà la sessione e chiederà ai partecipanti di fare un brainstorming sulle seguenti questioni:



- 1) i principali problemi e sfide che incontrano nella loro interazione con i datori di lavoro
- 2) suggerimenti per risolverli
- 3) suggerimenti per un rapporto positivo e duraturo con le aziende e i datori di lavoro

I partecipanti saranno invitati a condividere le loro opinioni ed esperienze personali e discuteranno con gli altri gruppi sui modi più appropriati per interagire e costruire una forte relazione con i datori di lavoro.

Attività II – Gioco di ruolo

Immagina di essere un consulente di carriera e di essere avvicinato da un manager di un'azienda che sta cercando supporto e consigli sui tipi di contratto più vantaggiosi perché vuole assumere nuovi dipendenti.



Presenta il contratto di apprendistato dicendogli:

- Una storia di cui potrebbe interessarsi
- Un fatto inaspettato (dire qualcosa che non sa già)
- Un fatto negativo (le persone prestano più attenzione alle cose che potrebbero danneggiarle)⁷

Alla fine il manager dell'azienda deciderà se attivare o meno un contratto di apprendistato.

Ogni gruppo condividerà le strategie del consulente di carriera e i suoi risultati nella sessione plenaria finale al termine della quale verrà chiesto ai partecipanti di identificare le strategie più efficaci.

Attività III – Gioco di ruolo



Immagina di essere contattato da un'azienda che sta cercando nuovi dipendenti. Sei un consulente di carriera e devi valutare le esigenze dell'azienda in termini di competenze, utilizzando gli strumenti che ti sono stati forniti in questa unità.

I partecipanti sono divisi in coppie: in ogni coppia ci sarà il rappresentante dell'azienda a cui sarà chiesto di compilare il questionario e il consulente di carriera.

Il consulente di carriera spiegherà al rappresentante dell'azienda lo scopo del questionario, dopo che il rappresentante dell'azienda ha compilato tutti i questionari e i moduli, il consulente di carriera analizzerà le esigenze dell'azienda e svilupperà una breve relazione su di esse.

Riferimenti

Cedefop 2009. "Professionalising career guidance Practitioner competences and qualification routes in Europe", *Cedefop panorama series; 164*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Websites

<https://blog.smarp.com/top-5-communication-skills-and-how-to-improve-them>

Valutazione finale complessiva del modulo

QUESTIONARIO (10 domande in totale)- scelta multipla, vero o falso

1) La negoziazione è una

- discussione e scambio di opinioni tra due o più contendenti, che cercano di trovare una soluzione a un problema comune**
- discussione e scambio di opinioni tra due o più contendenti, che cercano di trovare una soluzione a un problema comune con l'aiuto di un mediatore
- strategia di gestione dei conflitti applicabile solo a livello macro (conflitti tra paesi)

2) Un buon negoziatore è qualcuno che cerca di generare molte opzioni per soddisfare il maggior numero possibile di esigenze di tutte le parti.

- Vero**
- Falso

3) Secondo il Consiglio dell'Unione Europea, una chiara definizione dei risultati di apprendimento di un percorso di apprendistato è fondamentale perché essi siano qualitativamente validi ed efficaci per la crescita professionale e personale dell'apprendista.

- Vero**
- Falso

- 4) La cooperazione tra le organizzazioni di invio e di accoglienza durante l'attuazione dei programmi di apprendistato deve concentrarsi esclusivamente sulla cooperazione sui programmi di apprendistato
- Vero
 - Falso**
- 5) Per sponsorizzare l'apprendistato tra le aziende, i consulenti di carriera dovrebbero
- Evidenziare il contributo che essi possono dare all'aumento della produttività dell'azienda, poiché l'investimento iniziale sarà ripagato in seguito, quando gli apprendisti diventeranno produttivi**
 - Concentrarsi sul fatto che un apprendistato è temporaneo
 - Sottolineare che gli apprendisti sono sottoposti a una procedura di assunzione molto rigorosa
- 6) Il sostegno finanziario per le società di formazione può includere:
- Un regime fiscale favorevole per datori di lavoro e apprendisti**
 - Incentivi per la formazione delle altre persone che lavorano nell'azienda (non come apprendisti)
 - Incentivi per la ristrutturazione dell'area di lavoro
- 7) Il sostegno non finanziario per le società di formazione può includere:
- Supporto all'azienda nel reclutamento, formazione e addestramento dei formatori interni all'azienda**
 - Supervisione del responsabile dell'azienda

Incentivi per le aziende che assumono apprendisti

8) Essere assertivi significa essere in grado di persuadere le altre persone e far loro fare quello che vuoi tu

Vero

Falso

9) La costruzione del partenariato e l'impegno con gli stakeholders sono definiti dal Cedefop (2009) come competenze di supporto di un consulente di carriera

Vero

Falso

10) Quando si approccia a un'azienda, un consulente di carriera deve chiarire in dettaglio la normativa e i programmi di apprendistato

Vero

Falso

RIFERIMENTI

Burgess, Heidi. "Negotiation Strategies." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: January 2004 <http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation-strategies>

Cedefop (2019b). Apprenticeship for adults: results of an explorative study. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/24300>

Cedefop (2019c). Vocational education and training in Romania: short description. Luxembourg: Publications Office.

Cedefop 2009. "Professionalising career guidance Practitioner competences and qualification routes in Europe", *Cedefop panorama series; 164*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

CEDEFOP 2015, Briefing Note: Making apprenticeships work for small and medium enterprises. What does it take to strengthen their commitment?, available at https://www.cedefop.europa.eu/files/9102_en.pdf

Cedefop (2016). Governance and financing of apprenticeships. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 53. <http://dx.doi.org/10.2801/201055>

Cedefop 2017, APPRENTICESHIP REVIEW Italy Building education and training opportunities through apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019a, Cedefop's analytical framework for apprenticeships, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2019b, Vocational Education and Training in Romania, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Cedefop 2020, Briefing note. APPRENTICESHIPS FOR ADULTS Helping secure good jobs for people and skills for businesses and labour markets

European Commission 2015a, High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission 2015b, Guidance Framework, Support for companies, in particular SMEs, offering apprenticeships: Seven guiding principles, Luxembourg: Publications Office of the European Union

European Commission. 2012. 'Apprenticeship supply in the Member States of the European Union'. Final report. <http://bookshop.europa.eu/en/apprenticeship-supply-in-the-member-states-of-the-european-union--pbKE3012434/>.

Ludmiła Łopacińska 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Poland

Maiese, Michelle. "Negotiation." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003 <http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation>

ReferNet Spain 2017, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes in Spain, Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal

Roger Fisher, William Ury. 1991. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, 2nd edition, ed. Bruce Patton, New York: Penguin Books.

Weber, P. & Garcia-Murias, R. (2018). Keyway Guide to Implementing Key Performance and Impact Indicators for Guidance Services. Methodological Guide for evaluation of Guidance Impacts. Erasmus+ Projekt Keyway. Download unter: www.keywayproject.eu (Abgerufen am 30.04.2019).

Wolter, S. 2012. 'Apprenticeship Training Can Be Profitable for Firms and Apprentices Alike', EENEE Policy Brief 3/2012, published in November 2012. http://www.eenee.de/dms/EENEE/Policy_Briefs/PolicyBrief3-2012.pdf

Wolter, S., & Ryan, P. 2011. 'Apprenticeship'. In E. A. Hanushek, S. Machin & L. Woessmann (Eds.), Handbook of the Economics of Education, Vol. 3. (pp. 521-576). North-Holland: Elsevier.

Websites

<https://www.pon.harvard.edu>

<http://peterstark.com>

<https://www.game-learn.com>

<https://www.thebalancecareers.com>

<https://blog.smarp.com/>

RESOURCE PACK/TOOLKIT

**Consulenti e praticanti consulenti del
lavoro del settore pubblico e privato
coinvolti in programmi di apprendistato**

MODULO 4-

Project management efficace



Indice

1. Descrizione e obiettivo del modulo.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. Valutazione iniziale dei bisogni	Errore. Il segnalibro non è definito.
3. Livello EQF.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
4. Contenuto.....	3
Unità 1- Importanza della gestione delle informazioni	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1 Cos'è la gestione delle informazioni?.....	4
1.2 Cosa sono le strategie di gestione delle informazioni?	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3 Valutazione finale complessiva dell'unità	Errore. Il segnalibro non è definito.
Unità 2- Garantire la qualità nell'apprendistato	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1 Concetto di apprendistato.....	11
2.2 Vantaggi degli apprendistati di qualità.....	13
2.3 Ruoli e responsabilità degli attori chiave	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.4 Strategie per promuovere l'apprendistato di qualità	19
2.5 Valutazione finale complessiva dell'unità.....	21
Unità 3- Come pianificare un progetto per scopi educativi	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.1 Pianificazione di un progetto a scopo educativo	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.2 Valutazione dei bisogni	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3 Pianificazione e implementazione del progetto..	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.4 Valutazione finale complessiva dell'unità.....	30
Unità 4- Esecuzione e controllo dei progetti.....	30
4.1 Esecuzione del progetto.....	31
4.2 Monitoraggio e controllo del progetto.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità.....	38
Riferimenti.....	44
Valutazione finale del modulo	Errore. Il segnalibro non è definito.

1. Descrizione e scopo del modulo

Il contenuto di questo modulo è diviso in 4 unità, ognuna delle quali è una parte importante di una efficace attività di project management. La prima unità **L'importanza della gestione delle informazioni** descrive i componenti della gestione delle informazioni, cos'è una strategia di gestione delle informazioni e quali sono i benefici di un programma di GI. La seconda unità **Garantire la qualità nell'apprendistato** presenta gli elementi di un apprendistato di qualità, i ruoli e le responsabilità degli attori chiave per garantire che un apprendistato abbia un grande impatto e che porti benefici sia alle imprese che agli apprendisti. L'unità **Come pianificare un progetto per scopi educativi** descrive i passi fondamentali e i metodi per creare un progetto di pianificazione e trasmettere le informazioni in modo efficace. Nell'ultima unità di questo modulo, **Esecuzione & Controllo/ Monitoraggio dei progetti**, troverete alcune tecniche e strumenti che potete usare quando realizzate un progetto.

Lo scopo del modulo è di guidarvi attraverso le 4 parti importanti di una efficace attività di project management.

2. Valutazione iniziale dei bisogni

La gestione di progetto è cruciale perché assicura che ciò che viene fornito sia accurato e possa portare un beneficio tangibile all'opportunità di mercato.

Una squadra può essere come una nave senza timone senza la gestione del progetto; si muove ma senza direzione, potere o intenzione. La leadership incoraggia e aiuta i membri della squadra a fare il loro lavoro al meglio. La gestione di progetto offre leadership e direzione, incoraggiamento, eliminazione delle interruzioni, coaching e ispirazione per la squadra a fare il suo lavoro al meglio.

La gestione di progetto può eliminare le cattive abitudini e quando si consegnano i progetti, è importante non commettere due volte gli stessi errori. I project manager usano retrospettive, lezioni apprese, o revisioni post progetto per considerare cosa è andato bene, cosa non è andato altrettanto bene e cosa dovrebbe essere fatto diversamente per il prossimo progetto.

Ciò fornisce un prezioso pacchetto di documentazione che può essere considerato un registro delle "cose da fare e da non fare" andando avanti, aiutando l'azienda a trarre beneficio dagli errori e dai progressi. Senza questa formazione, i team tenderanno sempre a fare gli stessi errori più e più volte...

3. Livello EQF

In questo modulo acquisirai conoscenze, abilità e un livello di autonomia e responsabilità al livello 5 dell'EQF.

Alla fine di questo modulo, le diverse **competenze** che avrai appreso saranno di tipo intellettuale e pratico, per renderti in grado di fornire soluzioni a problemi complessi. Queste abilità saranno raggiunte attraverso le attività pratiche presentati

Sarai in grado di svolgere i compiti in modo indipendente e di supervisionare, rivedere e sviluppare le prestazioni degli altri.

4. Contentuto

Unità I- Importanza della Gestione delle Informazioni (GI)

In questa unità imparerai i componenti della gestione delle informazioni, cos'è una strategia di gestione delle informazioni e quali sono i benefici di un programma di GI. Imparerai anche cos'è un sistema di gestione delle informazioni e quali funzioni ha.

1.1 Cos'è la Gestione delle Informazioni?

L'informazione può essere definita come "dati convertiti in qualcosa di prezioso e utilizzabile per certi utenti" (Baum Gartner, 1978). Il termine Information Management copre l'intero schema di raccolta, organizzazione, presentazione ed elaborazione dei dati. La gestione delle informazioni ha sia elementi formali che informali. Gli elementi formali sono quelli in cui le informazioni vengono elaborate come routine usando procedure predefinite. L'elemento informale riguarda i dati che vengono elaborati ad-hoc e dove questa elaborazione coinvolge, in larga misura, il giudizio e persino l'intuizione. La gestione delle informazioni riguarda tutti i tipi di informazioni: dai fatti alle previsioni o anche ai sentimenti.

Il flusso di informazioni in un'organizzazione si muove attraverso diversi livelli di struttura decisionale e ad ogni punto di decisione, viene fatta una scelta che sposta l'organizzazione un passo avanti nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Spesso, una decisione presa in modo sbagliato, può portare a deviazioni dalle aspettative o dai risultati operativi attesi. Una buona gestione delle informazioni assicura che tali deviazioni possano essere rilevate rapidamente e trattate prima che vengano fatti ulteriori danni.

La definizione di Gestione delle Informazioni è in continua evoluzione, man mano che la tecnologia, le idee e le esigenze del business cambiano. Per supportare le esigenze di un'azienda, la GI può includere un ciclo di attività organizzative: raccogliere dati, analizzarli, categorizzarli, contestualizzarli e archivarli (e in alcuni casi cancellarli). Questo significa che i dati e le

informazioni hanno un ciclo di vita: Sono utili per un periodo di tempo, ma ad un certo punto non sono più d'aiuto.

La gestione delle informazioni determina il modo in cui le persone e le organizzazioni lavorano. Questo significa considerarne gli aspetti pratici, così come tener conto delle implicazioni etiche della gestione di quelle che sono, a volte, informazioni sensibili e private. La gestione delle informazioni è una responsabilità dell'organizzazione, e non solo dei livelli superiori, ma di tutti gli impiegati in ogni posizione dell'azienda.

Come ogni altra pratica commerciale, la GI incorpora concetti generali di gestione, come la pianificazione, il controllo e l'esecuzione. La gestione delle informazioni include anche la gestione dei dati e le sue attività associate. La gestione dei dati è lo sviluppo e l'implementazione di strumenti e politiche che permettono ai dati di passare da una fase all'altra del loro ciclo di vita.

La Gestione delle Informazioni ha quattro componenti principali

- **Persone:** Non solo quelle interessati alla GI, ma anche i produttori e i consumatori di dati e conoscenze.
- **Politiche e procedure:** Le regole che decidono chi ha accesso a cosa, le procedure relative a come immagazzinare e proteggere i dati che devono essere messi al sicuro, e le scadenze per l'archiviazione o la cancellazione.
- **Tecnologia:** Gli oggetti fisici che contengono dati e informazioni (computer, schedari, ecc.) e qualsiasi software utilizzato.
- **Dati e Informazione:** Quello che viene usato per il resto dei componenti della GI.

La funzione specifica di Gestione delle Informazioni include:

- Pianificazione dei bisogni informativi e delle risorse informative.
- Monitoraggio dei processi primari e secondari nell'organizzazione.
- Distribuzione di ordini e dati di controllo.
- Coordinamento del lavoro di task force, gruppi e unità.
- Controllo dei flussi di informazioni e comunicazioni.
- Monitoraggio della tecnologia e dei processi industriali.



I.2 Cosa sono le strategie di Gestione delle Informazioni?

Le strategie di gestione delle informazioni sono piani che guidano un'azienda a mantenere sincronizzate le sue pratiche di GI, a migliorare i suoi processi e a prepararsi per il futuro. Questi piani possono includere le seguenti informazioni:

- Stato attuale
- Obiettivi per il futuro
- Passi concreti per raggiungere questi obiettivi
- Piani per acquisire nuove risorse
- Processi e politiche per interagire con i dipartimenti aziendali
- Assegnazione di responsabilità per l'implementazione e il reporting



Principi di Gestione delle Informazioni

Vi sono alcuni concetti di gestione dell'informazione prevalenti. L'Information Management Body of Knowledge (IMBOK) è un sistema ben noto che suddivide le competenze di gestione in sei campi di conoscenza e quattro aree di processo.

Le aree di conoscenza includono le seguenti:

- Tecnologia dell'informazione (IT): Hardware e software
- Sistemi informativi: IT costruito su un sistema che soddisfa le esigenze di business e le sue politiche
- Informazioni aziendali: Create analizzando e contestualizzando i dati utilizzando strumenti come il sistema informativo
- Processi aziendali: Come valutare e utilizzare le informazioni aziendali per prendere decisioni

- **Business Benefit:** Il vantaggio desiderato che le informazioni aziendali forniranno
- **Strategia aziendale:** Il piano generale che guida un'azienda. Idealmente, le decisioni dei processi di business, che sono basate sui dati di business, possono dirigere il piano e contribuire alla realizzazione dei vantaggi di business.

Le aree di processo del sistema IMBOK sono:

- **Progetti:** Aggiunta di nuove capacità, software e hardware ai sistemi informativi
- **Cambiamento del business:** Valutazione delle informazioni per migliorare i processi
- **Operazioni di business:** La quotidianità di un business. Queste operazioni guidano i miglioramenti basati sugli aggiornamenti dei processi, nella speranza di aumentare i benefici.
- **Gestione delle prestazioni:** Cercare di assicurare che le operazioni funzionino alla massima capacità.

IMBOK Knowledge Areas and Information Management Processes



Vantaggi della Gestione delle Informazioni

I dati e le informazioni sono risorse. Affinché queste risorse creino benefici, devono essere utilizzate. N.Venkatraman, professore di informazione alla Boston University, ha sviluppato DIKAR (Data, Information, Knowledge, Action, Results), un modello ben noto per realizzare i benefici di un programma di GI:

- I dati devono essere interpretati per restituire informazioni
- Le informazioni devono essere comprese per emergere come conoscenza
- La conoscenza permette ai manager di prendere decisioni efficaci

- Decisioni efficaci portano ad azioni appropriate
- Le azioni appropriate portano a risultati significativi

Migliori pratiche per la Gestione delle Informazioni

- Gestione dei dati: Stabilire politiche per la guida interna, la modifica, la diffusione, l'archiviazione e la cancellazione dei dati.
- Gestione e governance dei dati centralizzata: La governance dei dati è la gestione complessiva della disponibilità, usabilità, integrità e sicurezza dei dati che un'azienda utilizza. Un programma di governance dei dati consiste in un'autorità di controllo, una serie di procedure specifiche e di strategie per applicare le procedure.
- Gestione dei metadati: I metadati forniscono un meccanismo di categorizzazione corretta della conoscenza, in modo che possa essere correlata e mescolata con i dati di altri sistemi. I metadati aiutano anche a controllare chi può avere accesso ai dettagli. Esempi di metadati includono la data di sviluppo, il vocabolario e le categorie. Assicurarci che i metadati siano corretti e aggiornati rende le informazioni più utilizzabili e supporta le politiche di sicurezza.
- Gestione della qualità dei dati: Se gli impiegati e i manager non possono fidarsi dei dati e delle informazioni che vedono, non li useranno. Aumentare la qualità della gestione fa sì che si eviti l'uso di dati scadenti, fornisce un meccanismo per correggere gli errori quando vengono rilevati, e assicura una buona qualità dei dati stessi.

Sistemi di Gestione delle Informazioni

I sistemi di Gestione delle Informazioni sono quei sistemi che permettono ai dirigenti di prendere decisioni per avere operazioni commerciali efficaci. Si riferiscono tipicamente a una struttura basata sul computer che dà ai manager i mezzi per programmare, valutare e gestire in modo efficiente i loro dipartimenti. Per fornire informazioni passate, presenti e future un sistema di Gestione delle Informazioni può includere un software che aiuta nel processo decisionale, risorse di dati come i database, le risorse hardware, il sistema di supporto decisionale, le applicazioni di gestione delle persone e dei progetti e tutti i processi computerizzati che permettono al dipartimento di funzionare in modo efficiente.

Funzioni dei sistemi di Gestione delle Informazioni

1. Elaborare le transazioni: Il sistema d'informazione elabora le transazioni, dove le transazioni possono essere definite come un'operazione in un'entità. Per esempio, l'approvvigionamento o la distribuzione o la creazione di un prodotto è interna all'azienda o esterna.
2. Mantenere aggiornato il file principale: Il sistema informativo di un'organizzazione produce e mantiene un registro principale. Questo conserva i dati sulle entità organizzative che

sono permanenti o passate. La raccolta dei dati per pianificare i salari dei dipendenti, per esempio, include i dati per i salari di base, le indennità, le detrazioni, ecc.

3. Per produrre rapporti: I prodotti chiave del sistema informativo sono i rapporti. Su base regolare, vengono prodotti diversi rapporti, che sono chiamati rapporti programmati. Anche le richieste specifiche sono spesso registrate attraverso un sistema informativo. Queste sono classificate come richieste speciali o richieste ad-hoc.
4. Elaborare le richieste: Un sistema d'informazione è usato per elaborare le richieste. Per elaborare tali richieste il sistema informativo usa il suo database.
5. Elaborare applicazioni di supporto interattivo: Il sistema d'informazione include un'applicazione progettata per facilitare i processi di pianificazione, valutazione e decisione. Vengono utilizzati vari tipi di modelli.



I.3 Valutazione finale complessiva dell'unità:

I. Lavorare in piccoli gruppi

Sulla base della seguente affermazione: *"Un sistema integrato utente-macchina per fornire informazioni a sostegno delle operazioni, della gestione e delle funzioni decisionali in un'organizzazione. Il sistema utilizza procedure computerizzate e manuali; modelli per l'analisi, la pianificazione, il controllo e il processo decisionale; e un database"*.

Definire e discutere cos'è un Sistema di Gestione delle Informazioni (SGI) e come aiuta un'organizzazione. Identificare gli elementi del SGI: gestione, sistema e informazioni.

2. Domande Vero/Falso

1. Le aziende oggi hanno successo quando combinano il potere dell'era dell'informazione con i metodi di business tradizionali.
Vero
Falso
2. Una variabile è una caratteristica della business intelligence che rappresenta un valore che non può cambiare nel tempo.
Vero
Falso
3. Le aziende aggiornano continuamente le strategie di business quando cambia il contesto interno ed esterno.
Vero
Falso
4. Perché un'organizzazione abbia successo ogni dipartimento o area funzionale deve lavorare indipendentemente per essere più efficace.
Vero
Falso
5. Il Sistema di Gestione delle Informazioni è uno strumento che ha più valore quando sfrutta i talenti delle persone che sanno come usarlo e gestirlo efficacemente.
Vero
Falso

Riferimenti

<http://www.imbok.info/>

Namani, M. B. (2010). The role of information systems in management decision making-a theoretical approach. Information management

Baumgartner ,J.S. (1978). Systems Management, The Bureau of National Affairs, Inc., Washington D.C.

Ward, J. & Daniel, E. (2005) Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments. Chichester, Wiley

Anon (2008) Making Sure Tech Is in Step. Wall Street Journal - Eastern Edition

Baets, W. (1992) Aligning information systems with business strategy. The Journal of Strategic Information Systems

Edwards C, Ward J & Bytheway A J (1996): 'The Essence of Information Systems (2nd Edition)', Prentice Hall

Unità 2- Garantire la qualità dell'apprendistato

In questa unità imparerai a conoscere gli elementi di un apprendistato di qualità, i ruoli e le responsabilità degli attori chiave per assicurare che un apprendistato abbia un grande impatto e porti benefici sia alle imprese che agli apprendisti. Questa unità presenterà le strategie chiave per promuovere un apprendistato di qualità.

2.1 Concetto di apprendistato

La raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea (UE) del 15 marzo 2018 su un quadro europeo per apprendistati di qualità ed efficaci definisce gli apprendistati come programmi formali di istruzione e formazione professionale che:

- combinano l'apprendimento in istituti di istruzione o formazione con un apprendimento sostanziale basato sul lavoro in aziende e altri luoghi di lavoro;
- portano a qualifiche riconosciute a livello nazionale;

- si basano su un accordo che definisce i diritti e gli obblighi dell'apprendista, del datore di lavoro e, se del caso, dell'istituto di istruzione e formazione professionale;
- in cui l'apprendista è pagato o almeno rimborsato per la parte lavorativa dell'apprendistato.
- **Cos'è l'apprendistato di qualità?**
- La formazione di qualità può essere descritta come una forma particolare di istruzione/formazione professionale, che integra la formazione sul lavoro all'insegnamento scolastico per l'apprendimento di determinate capacità e processi lavorativi. L'apprendistato è regolato dalla legislazione e si basa su un contratto formale di lavoro con pagamento compensativo e compensazione obbligatoria per la previdenza sociale. Alla fine di un periodo di formazione, definito in modo chiaro, può aver luogo una valutazione formale e una certificazione.
- Gli apprendistati combinano:
 - (a) l'acquisizione di esperienze professionali direttamente applicabili sul posto di lavoro;
 - (b) l'apprendimento di conoscenze e competenze applicate che permettono agli apprendisti di comprendere la logica dietro il lavoro che gli viene affidato, di far fronte a situazioni imprevedibili e di acquisire abilità di livello superiore e trasferibili.
- L'approccio di "apprendistato di qualità" dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) si basa su quattro elementi: il dialogo sociale, una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità, un quadro giuridico e un accordo di finanziamento condiviso. Un apprendistato di qualità è un sofisticato meccanismo di apprendimento basato sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione tra le parti interessate.



Elementi di un apprendistato di qualità

I. L'apprendistato facilita la transizione scuola-lavoro

Assicurarsi il primo lavoro può presentare ai giovani delle sfide significative. Da un lato, i datori di lavoro sono riluttanti ad assumere giovani la cui produttività non è conosciuta. È difficile per i datori di lavoro comprendere appieno le competenze tecniche e le capacità dei giovani in cerca di lavoro durante un processo di reclutamento. Di conseguenza, esitano ad assumere giovani laureati o si affidano alla reputazione dell'istituto di istruzione/formazione nel prendere decisioni di assunzione. I programmi di apprendistato permettono ai datori di lavoro di formare i lavoratori di cui la loro impresa ha bisogno, mentre gli apprendisti hanno l'opportunità di dimostrare ai datori di lavoro il loro

potenziale di produttività e di fare scelte ben ponderate sulla propria istruzione e formazione.

2. L'apprendistato promuove il coordinamento tra istruzione e industria e riduce il disallineamento delle competenze

Gli schemi di apprendistato sono un metodo per influenzare la collaborazione tra istruzione/formazione e industria. I datori di lavoro sono spesso critici nei confronti delle competenze delle persone in cerca di lavoro, descrivendo una mancata corrispondenza tra istruzione ed esigenze aziendali. Per contribuire a garantire che i nuovi assunti siano "pronti per il lavoro", le aziende devono essere attivamente coinvolte nella formazione, idealmente attraverso la collaborazione con le istituzioni locali di istruzione/formazione per la progettazione e fornitura di curriculum/moduli di formazione.

3. L'apprendistato è una buona scelta per gli affari

Le aziende investono nell'apprendistato perché è un buon affare; una forza lavoro qualificata aumenta la produttività. I benefici ottenuti dalle aziende superano di gran lunga le sfide iniziali dei nuovi apprendisti che richiedono più supervisione e coaching. Le aziende recuperano i costi di formazione e maturano benefici netti quando gli apprendisti imparano il mestiere e diventano produttivi. Infatti, molti studi confermano questo punto (vedi Box 4). È importante notare che le aziende possono anche risparmiare sui costi di reclutamento, dato che gli apprendisti hanno un tasso di turn-over inferiore. Pertanto, in molti paesi, le aziende sostengono la maggior parte dei costi dell'apprendistato.

4. Erogazione di formazione professionale efficiente in termini di costi

I costi e gli sforzi richiesti agli istituti di istruzione/formazione per stare al passo con le tecnologie in rapida evoluzione e la domanda di competenze in continuo cambiamento nel mercato del lavoro è sostanziale. Anticipare le future esigenze di competenze, attrezzare le scuole professionali e i centri di formazione con le strutture e gli strumenti più recenti, aggiornare i curricula e i moduli di formazione, e riqualificare gli insegnanti: tutto ciò fa aumentare molto i costi e non si tratta di un investimento una tantum.

In considerazione di ciò, se il governo crea una partnership tra le istituzioni di istruzione/formazione e l'industria, le prime possono attingere alle risorse delle aziende (ad esempio attrezzature e strutture, know-how accumulato) e le seconde possono anche beneficiare della partnership come discusso sopra. I ministeri/agenzie governative responsabili dell'istruzione e della formazione professionale potrebbero voler esplorare le opportunità di utilizzare le risorse esistenti prima di imbarcarsi in costose riforme del settore dell'istruzione e formazione professionale.

2.2 Vantaggi degli apprendistati di qualità

Gli apprendistati di qualità coinvolgono diverse parti interessate e quindi comportano un intenso lavoro di squadra e di collaborazione tra le parti interessate per essere efficaci nel programma di formazione. Tuttavia, se progettato e attuato bene, l'apprendistato di qualità può generare una relazione "win-win-win" per le parti coinvolte. I benefici che possono concretizzarsi per tre attori principali, imprese, sindacati e governi, sono descritti in questa sezione.



Apprendisti

I benefici più importanti per gli apprendisti si trovano nelle migliori opportunità di lavoro e nelle migliori prospettive di carriera, grazie alle competenze acquisite secondo le esigenze del mercato del lavoro durante l'apprendistato. Inoltre, gli apprendisti ricevono generalmente una qualche forma di remunerazione durante il periodo di formazione. Nella maggior parte dei casi, non pagano tasse per la formazione, anche se in alcuni sistemi gli studenti che ricevono la formazione attraverso istituti di formazione professionale e università possono dover pagare delle tasse.

Imprese

Anche se le piccole e medie imprese (PMI) e le grandi imprese utilizzano metodi di produzione diversi, entrambe possono considerare l'apprendistato di qualità un sistema efficace per sviluppare una forza lavoro qualificata, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda. È vero che le grandi imprese hanno maggiori mezzi per offrire posti di apprendistato (ad esempio, dipartimenti di risorse umane e responsabili della formazione, centri di formazione e formatori interni); tuttavia, è importante che le PMI - che costituiscono in molti paesi la grande maggioranza (spesso più del 90%) delle imprese - beneficino pienamente del sistema di formazione. Poiché le PMI possono avere mezzi relativamente limitati per sviluppare le competenze della loro forza lavoro e tendono ad affrontare maggiori difficoltà nel reclutare lavoratori qualificati, deve essere messo in atto un meccanismo di formazione adeguato per aiutare a soddisfare la loro domanda di competenze. Infatti, gruppi di PMI dello stesso settore, coordinati dalle camere di commercio locali, offrono programmi di apprendistato di qualità e beneficiano dello sforzo congiunto.

È nell'interesse delle imprese che i programmi di apprendistato seguano profili professionali e standard di competenze stabiliti, per garantire che tutti i diplomati siano in grado di raggiungere gli stessi standard. In questo modo, anche se gli apprendisti vengono formati in aziende diverse, ogni apprendista sarà in grado di svolgere più o meno lo stesso tipo di compiti. Questo riduce il rischio della competizione tra le aziende per ottenere a forza lavoro qualificata e assicura che un pool di lavoratori qualificati sia disponibile per tutte quelle che desiderano assumere nuovo personale.

Vantaggi per le imprese

- 1) L'apprendistato di qualità è un modo economico per assicurarsi personale ben formato: L'apprendistato permette alle aziende di formare giovani operai, tecnici e professionisti in modo che apprendano le competenze richieste dalla professione e soddisfino le esigenze dell'azienda. Dopo aver completato il programma di formazione, gli apprendisti diventano membri del personale a pieno titolo e sono esperti, ben addestrati e consapevoli del lavoro in azienda. I programmi di apprendistato assicurano che i datori di lavoro possano contare su un pool di giovani lavoratori formati secondo gli standard di abilità stabiliti per una determinata professione.
- 2) Risparmiare sui costi di reclutamento: Le aziende possono usare l'apprendistato come strategia di reclutamento per soddisfare i bisogni futuri di personale. Possono risparmiare sui costi di reclutamento perché possono selezionare tra i candidati e tra i migliori apprendisti (dato che potrebbero non assumere tutti gli apprendisti dopo che hanno finito la loro formazione).
- 3) Integrazione di teoria e pratica: I giovani acquisiscono le competenze pratiche necessarie alle aziende nel contesto del lavoro reale e dei processi aziendali, combinate con le conoscenze teoriche. Teoria e pratica sono integrate in un processo di apprendimento completo, che culmina nell'acquisizione di un insieme completo di competenze. Negli apprendistati di qualità, gli standard di competenze e i profili professionali sono definiti in base alle esigenze pratiche dei datori di lavoro.
- 4) Gli apprendistati costruiscono l'impegno personale e la fiducia: L'impegno personale dell'individuo nell'apprendistato in una PMI tende ad essere forte, poiché è un processo complesso che incorpora preparazione, formazione e sviluppo personale.
- 5) Affrontare le nuove competenze emergenti e le esigenze del mercato: Gli apprendistati offrono la possibilità di adattare e sviluppare programmi di formazione che rispondano ai bisogni emergenti di competenze. Le specializzazioni lavorative, così come la familiarizzazione con nuove tecnologie, attrezzature e processi di lavoro, possono avvenire durante questa formazione in azienda. Ciò non esclude la necessità di corsi di formazione continua più specializzati. Entrambi i programmi permettono alle aziende di adattarsi rapidamente ai cambiamenti della tecnologia, della domanda e delle normative (ad esempio, le norme ambientali), mentre i giovani vengono dotati di nuove competenze.
- 6) Apprendisti - una fonte potenziale di innovazione: I lavoratori qualificati, i tecnici e gli ingegneri di produzione che sono passati attraverso un apprendistato sono spesso la spina dorsale dell'innovazione in una piccola azienda, in quanto apportano nuove conoscenze, dinamismo e creatività.
- 7) Mobilità del personale in aziende con una presenza globale: Al giorno d'oggi il personale deve essere mobile, dato che le grandi aziende hanno filiali in molti paesi. Formando

apprendisti, le aziende possono contare sulle loro risorse umane per riempire posizioni potenzialmente chiave altrove.

- 8) Fondo per la formazione professionale e l'apprendistato di qualità: In un certo numero di paesi, le aziende che formano apprendisti possono beneficiare del sostegno finanziario di un fondo per la formazione professionale. Possono anche beneficiare di una riduzione dei loro contributi di previdenza sociale o delle tasse, secondo le regole e le norme del paese specifico.

2.3 Ruoli e responsabilità degli attori chiave

La complessità della progettazione e della realizzazione di apprendistati di qualità deriva dal fatto che molti attori sono direttamente o indirettamente coinvolti nel processo. Il contatto continuo tra gli attori avviene poiché l'apprendistato di qualità include più istituzioni e molte parti interessate. Questo dà vita, con il tempo, a una comprensione comune e a uno spirito collettivo riguardo all'apprendistato di qualità. Questo è esattamente ciò che tiene insieme il sistema. In altre parole, una collaborazione intensa e duratura tra questi attori rende l'apprendistato di qualità un successo.

Gli attori chiave direttamente coinvolti nell'apprendistato di qualità sono:

- Giovani e apprendisti
- Imprese che formano apprendisti
- Formatori in azienda
- Istituzioni di formazione professionale che offrono corsi di apprendistato
- Insegnanti di formazione professionale
- Un organismo di coordinamento locale o regionale
- Organizzazioni di datori di lavoro
- Sindacati, rappresentanti dei lavoratori nelle imprese
- Ministeri e amministrazioni pubbliche responsabili dell'istruzione e dell'occupazione

I ruoli di questi attori chiave menzionati potrebbero essere riassunti come segue:

- I giovani e gli apprendisti acquisiscono competenze attraverso i programmi di formazione. Le imprese assumono apprendisti che seguono una formazione pratica sul posto di lavoro.

- I formatori in azienda sviluppano le competenze degli apprendisti e organizzano il programma di formazione in azienda.
- Gli istituti di formazione professionale e gli insegnanti di formazione professionale forniscono agli apprendisti la teoria, le conoscenze essenziali e le competenze necessarie per il mestiere.
- Gli enti locali di coordinamento assicurano che i programmi di apprendistato si svolgano senza problemi nella regione geografica interessata. Possono essere una camera di commercio e industria o un ufficio amministrativo. In alcuni paesi, possono assumere questo ruolo le scuole o gli istituti di formazione professionale.
- Per i nostri scopi, le organizzazioni dei datori di lavoro includono le associazioni nazionali e settoriali dei datori di lavoro, le camere di commercio e industria, le camere dell'artigianato e le associazioni professionali. Le organizzazioni dei datori di lavoro sono la forza trainante di ogni programma di apprendistato. L'esperienza rivela che senza la forte adesione dei datori di lavoro, il programma non funzionerebbe. Possono anche svolgere un ruolo nell'autorizzare le aziende a intraprendere la formazione in apprendistato.
- I sindacati e i rappresentanti dei lavoratori proteggono dallo sfruttamento grazie ai programmi di formazione e assicurano agli apprendisti condizioni di lavoro e di formazione adeguate.
- I ministeri e le amministrazioni pubbliche responsabili dell'istruzione e dell'occupazione sviluppano norme e regolamenti sull'apprendistato. Poiché il completamento dell'apprendistato porta a un certificato di competenze riconosciuto a livello nazionale, le autorità pubbliche stabiliscono standard di qualità e assicurano l'efficacia dei programmi di apprendistato. Sono spesso coinvolti nell'approvazione degli standard di competenza per le professioni, nell'accreditamento dei programmi di formazione proposti, negli esami e nel rilascio dei certificati di competenze. In alcuni casi, questi ruoli sono in parte assunti dalle associazioni di imprese o svolti con la loro cooperazione.
- In alcuni paesi, i consigli nazionali tripartiti o multipartiti per l'istruzione e la formazione professionale modellano la politica nazionale per l'istruzione e la formazione professionale, compreso l'apprendistato.

Sfide nell'implementazione di apprendistati di qualità

Scarsa percezione sociale e percorsi limitati per l'apprendimento superiore

Per molti giovani, un apprendistato non è un'opzione attraente. I giovani possono avere una comprensione incompleta di cosa sia un apprendistato. Lo standard dell'orientamento professionale nelle scuole può essere scarso, e quindi possono avere una scarsa comprensione di ciò che il mercato del lavoro ha da offrire e di come accedere alle diverse occupazioni al suo

interno. Possono credere che gli apprendistati siano disponibili solo per un numero limitato di mestieri e occupazioni, e non sapere che sono sempre più disponibili in una varietà di settori diversi.

Disuguaglianze nell'accesso

Ci sono molte prove che dimostrano che in molti paesi determinati gruppi di persone affrontano barriere di accesso all'apprendistato. Questo è particolarmente vero per le donne, le persone con disabilità, le minoranze religiose ed etniche, i migranti, i rifugiati e gli sfollati. Il tipo e il livello di discriminazione varia a seconda delle nazionali.

Genere

Le norme culturali e di genere in alcuni paesi hanno un effetto enorme sulle preferenze di carriera delle donne e limitano la loro partecipazione all'apprendistato.

Persone con disabilità

Le persone con disabilità rappresentano il 15% della popolazione mondiale e non sono un gruppo omogeneo. La disabilità comprende una serie di menomazioni - comprese quelle di natura fisica, sensoriale, intellettuale o psicosociale - che, in interazione con barriere attitudinali e ambientali, possono limitare la piena partecipazione alla società. Le persone con disabilità possono incontrare barriere dovute a discriminazione, esclusione sociale, bassi livelli di scolarizzazione di base o difficoltà di accesso.

Migranti, rifugiati e sfollati

I migranti possono subire discriminazioni sulla base della loro religione, del colore della loro pelle o della loro identità culturale. Inoltre, possono incontrare difficoltà nell'accesso all'apprendistato se non hanno le competenze linguistiche adeguate o non possono soddisfare, o avere prova di poter soddisfare, i requisiti di ingresso.

Anziani

Storicamente, l'apprendistato è stato considerato principalmente un modo per facilitare la transizione scuola-lavoro per i giovani. In alcuni paesi, infatti, è prevista un'età massima per l'inizio dell'apprendistato. Tuttavia oggi l'idea dell'aver un lavoro per tutta la vita non è più valida per molte persone. Le rapide trasformazioni nel mondo del lavoro pongono nuove esigenze alle persone anziane, chiedendo loro di acquisire nuove competenze e aggiornare le competenze acquisite nel corso della loro vita lavorativa. Riorientare gli apprendistati per affrontare il cambiamento di paradigma che sta avvenendo nel mondo del lavoro è infatti una delle principali sfide.

Altri gruppi

Le persone appartenenti a minoranze etniche o religiose e le popolazioni indigene sono generalmente sottorappresentate negli apprendistati e possono subire forme palesi o occulte di discriminazione. Inoltre, le barriere possono essere oggettive (competenze linguistiche), culturali

(scarsa reputazione di un'occupazione nel paese di origine) o sociali (mancanza di contatti diretti con le imprese che assumono apprendisti).

2.4 Strategie per promuovere apprendistati di qualità

Creare un ambiente favorevole per apprendistati di qualità

Al fine di promuovere apprendistati di qualità, è necessario creare un ambiente favorevole:

- sviluppare e attuare piani, definire le priorità nazionali e stanziare capitali adeguati per l'apprendistato di qualità
- implementare l'apprendistato di qualità nelle strategie nazionali di sviluppo e nelle politiche per l'occupazione, l'istruzione e l'apprendimento permanente;
- incoraggiare le parti sociali a sostenere l'apprendistato di qualità coinvolgendole formalmente nel lavoro degli enti responsabili della progettazione e dell'attuazione dell'apprendistato;
- sviluppare la capacità delle parti sociali e fornire servizi di supporto in modo che esse siano facilitate a partecipare efficacemente al lavoro degli enti normativi e consultivi interessati, o nel quadro di un più ampio meccanismo di dialogo sociale;
- fornire incentivi, come la condivisione dei costi, esenzioni fiscali o sussidi per i contributi di previdenza sociale, alle imprese, specialmente alle PMI;
- incoraggiare gli intermediari, anche attraverso il sostegno finanziario, a partecipare alla fornitura, al coordinamento e al sostegno di programmi di apprendistato di qualità;
- intraprendere attività di sensibilizzazione e campagne promozionali a intervalli regolari per migliorare l'immagine e l'attrattiva dell'apprendistato di qualità;
- istituire programmi di pre-apprendistato per consentire ai giovani di acquisire le competenze necessarie per essere ammessi a un programma di apprendistato di qualità;
- facilitare l'accesso degli apprendisti a ulteriori opportunità di istruzione tecnica e superiore: utilizzare nuove tecnologie e metodi innovativi per migliorare l'efficacia e l'efficienza nella fornitura e nella gestione di apprendistati di qualità.

Rendere l'apprendistato più attraente per le imprese, in particolare per le piccole e medie imprese

Le imprese di tutte le dimensioni sono soggetti chiave nei sistemi e nei programmi di apprendistato. Le autorità pubbliche possono lanciare ambiziosi programmi di apprendistato, ma senza l'assistenza delle imprese o di altre organizzazioni, queste strategie non possono essere realizzate.

Si raccomanda di adottare una serie di misure concrete per promuovere la partecipazione delle imprese, in particolare delle PMI, all'apprendistato. Queste iniziative includono:

- organizzare campagne e attività per evidenziare i vantaggi dell'apprendistato di qualità per le imprese;
- fornire una qualche forma di incentivo finanziario alle imprese che offrono apprendistati (come una borsa di assunzione, un'esenzione fiscale o sussidi per i pagamenti della previdenza sociale);
- incoraggiare l'istituzione di organismi settoriali che possano condurre esercizi di anticipazione delle competenze o aggregare i bisogni formativi delle PMI;
- fornire programmi di formazione flessibili per le persone in azienda responsabili del tutoraggio degli apprendisti.

Rendere gli apprendistati più attraenti per i giovani

- organizzare giornate informative nelle scuole e campagne promozionali rivolte alla comunità, con l'assistenza di "ambasciatori" dell'apprendistato, per promuovere i vantaggi dell'apprendistato di qualità per i giovani;
- fornire un servizio completo di consulenza e orientamento per aiutare i giovani a fare scelte informate di formazione e carriera prima e durante il loro apprendistato;
- assicurare che gli apprendisti siano remunerati equamente per tutta la durata del loro apprendistato, nei termini di un accordo negoziato o di un salario minimo, e che siano protetti da misure di previdenza sociale;
- garantire che le qualifiche dell'apprendistato siano riconosciute a livello nazionale e forniscano l'accesso a ulteriori opportunità di istruzione tecnica e superiore;
- sviluppare un servizio di informazione per diffondere idee ed esperienze su ciò che funziona, per migliorare l'immagine dell'apprendistato;
- incoraggiare le organizzazioni dei lavoratori a rappresentare e proteggere i diritti del lavoro degli apprendisti e sviluppare una strategia per l'inclusione dei diritti del lavoro nei programmi di apprendistato.

Promuovere l'inclusione negli apprendistati

- organizzare giornate di sensibilizzazione nelle scuole e programmi a livello comunitario per diffondere a tutti i vantaggi dell'apprendistato di qualità;
- fornire una formazione specifica sulla diversità a tutto il personale con responsabilità di assunzione e tutoraggio;
- rendere gli apprendistati di qualità più flessibili per soddisfare le diverse esigenze, come quelle delle donne e delle persone con disabilità;

- fare adattamenti fisici alle aule e ai luoghi di lavoro per assicurarsi che le persone con disabilità possano partecipare in modo produttivo;

2.5 Valutazione finale complessiva dell'unità

Lavorare in piccoli gruppi

1. Discutete quanto segue:

1. Quali dovrebbero essere i diritti e i doveri dei datori di lavoro e quelli degli apprendisti?

a) Tutte le imprese dovrebbero formare apprendisti? Il proprietario dell'impresa dovrebbe avere il diritto di scegliere gli apprendisti che intende formare?

b) Quali sono i diritti dell'apprendista? Gli apprendisti devono essere coperti da un'assicurazione contro le malattie e gli infortuni sul lavoro? Chi dovrebbe sostenere i costi dell'assicurazione?

c) Si dovrebbe stabilire una sorta di contratto tra datori di lavoro e

2. Domande Sì/No

Nella seguente lista, tutti sono attori chiave per un apprendistato di qualità:

- Imprese
- Giovani e apprendisti
- Formatori interni all'azienda
- Istituzioni di formazione professionale che offrono corsi di apprendistato
- Insegnanti di formazione professionale

SÌ/NO

Un apprendistato è un tirocinio

SÌ/NO

Un apprendistato è solo per i giovani

SÌ / NO

Un apprendistato limita le tue opportunità di carriera

SÌ / NO

Le imprese di tutte le dimensioni sono soggetti chiave nei sistemi e nei programmi di apprendistato

SÌ / NO

Attraverso un apprendistato i giovani acquisiscono le competenze pratiche necessarie alle aziende nel contesto di un lavoro reale

SÌ / NO

Un apprendistato di qualità è un sofisticato meccanismo di apprendimento basato sulla fiducia reciproca e sulla collaborazione tra le parti interessate

SÌ / NO

Risorse

Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training). 2016. Professional development for VET teachers and trainers, Luxembourg, Publications Office of the EU.

Aggarwal, A. 2013. “Lessons learnt from informal apprenticeship initiatives in Southern and Eastern Africa”, in Salim, A. et al. (eds): *Apprenticeship in a Globalised World: Premises, promises and pitfalls*, Zurich, LIT Verlag

Comyn, P.; Brewer, L. 2018. *Does work-based learning facilitate transitions to decent work?*, Employment Policy Department Working Paper No. 242, Geneva, ILO.

Centre for Economics and Business Research. 2013. *Productivity matters: The impact of apprenticeships on the UK economy*, London.

National Vocational Training Board (Apprentice Training) Legislative Instrument Apprentice Regulation

Decree No. 175 of 2003 concerning the rules and procedures regulating vocational apprenticeship, art. I.

Ryan, P. 2011. “Apprenticeship”, in E. Hanushek et al.: *Economics of Education – Volume 3*, North Holland, Elsevier B.V.,

Unità 3- Come pianificare un progetto per scopi educativi

Descrizione dell'unità

Lo scopo di questa unità è quello di insegnarvi "Come pianificare un progetto a scopo educativo", descrivendo alcuni dei passi fondamentali e dei metodi per creare un progetto di pianificazione e trasmettere le informazioni in modo efficace. I tre passi fondamentali saranno: l'individuazione del soggetto, la creazione di un progetto, l'insegnamento e la valutazione dei progressi.

3.1 Pianificazione di un progetto a scopo educativo

La gestione dei progetti fa la differenza per le organizzazioni che si avvicinano alle iniziative quantificabili e particolari, per soddisfare meglio le scadenze, i desideri e il budget con un rischio e numero di problemi ridotto al minimo. La gestione del progetto potrebbe essere un insieme di informazioni, metodi e strumenti volti a raggiungere gli obiettivi del progetto in un modo conveniente e prevedibile, rendendoti meglio organizzato nel caso in cui si presentino problemi.

Il maggior successo di un progetto educativo sta nell'esaminare criticamente la fattibilità di un'idea, analizzando, visualizzando e implementando i suoi obiettivi misurabili, raggiungibili e limitati nel tempo. Questo è il motivo per cui lo sviluppo del progetto richiede l'impegno in un processo sistematico e continuo di valutazione, progettazione, implementazione e valutazione, poiché è un approccio ciclico in cui i risultati di una fase diventano i prodotti di partenza per la fase successiva. Lo scopo della pianificazione educativa è di assicurare la realizzazione sistematica di una serie di attività che portano al raggiungimento di obiettivi prefissati di sviluppo educativo.

I programmi educativi sono creati a fruizione degli allievi. I progetti vengono sviluppati perché si desidera che i partecipanti acquisiscano conoscenze e abilità specifiche. Sono inoltre sviluppati per promuovere la sicurezza pubblica e lo sviluppo dell'alfabetizzazione ambientale e scientifica. Un'attenta attenzione alla pianificazione e all'implementazione di un progetto educativo si rifletterà nei risultati ottenuti dagli allievi.

Una quantità considerevole del tuo tempo, sforzo e altre risorse si utilizzano nella realizzazione di progetti educativi. Ovviamente, l'obiettivo è quello di realizzare progetti efficaci che rappresentino modelli di eccellenza. Che il progetto sia un discorso di un'ora, un festival per famiglie, un workshop di sensibilizzazione sul clima, il monitoraggio delle risorse marine o un forum comunitario, l'obiettivo di fornire esperienze educative di qualità rimane identico.

Lo sviluppo del progetto richiede l'impegno nel processo scientifico e continuo di stima, progettazione, implementazione e valutazione. È importante notare che il metodo non è lineare,

sia che venga rappresentato utilizzando un diagramma di flusso sia che venga descritto attraverso un testo. Anche se ogni stadio o fase del processo di sviluppo e implementazione del progetto può essere descritto (e lo sono durante questo manuale), le fasi non sono slegate tra loro. Queste fasi si sovrappongono e si interconnettono; forniscono una linea guida dinamica e versatile per sviluppare progetti efficaci in modo efficiente. Lo sviluppo del progetto può essere un processo ciclico in cui i risultati di una fase diventano i prodotti di partenza per la fase successiva.

Lo scopo di questa unità è di aiutare a guidare la pianificazione di un progetto per scopi educativi.

Stabilisci obiettivi, traguardi e risultati realistici e significativi: dalla valutazione dei desideri alla progettazione alla valutazione finale e tutto quello che c'è in mezzo, saprai cosa volevi realizzare e se l'hai veramente realizzato. Puoi impostare obiettivi che siano misurabili anche dal punto di vista economico.

Concentra il progetto sui risultati che fanno la differenza e ti assicurerai che i risultati e i componenti del progetto abbiano una chiara relazione. In un periodo di crescente attenzione alla responsabilità, sarai in grado di documentare gli Impatti educativi ottenuti.

Usa saggiamente le risorse limitate: identificando obiettivi misurabili supportati da priorità ben pensate e studiate, i progetti rimangono focalizzati e le risorse vengono utilizzate in modo efficiente. In vari punti del processo di progettazione, potrebbe esserti chiesto di fare un inventario dei materiali e dei programmi esistenti. Facendo un inventario, eviterai di ricominciare da capo. Adattando o implementando i materiali con giudizio si risparmia sia tempo che denaro.

Costruisci progetti produttivi e sostenibili: i progetti pianificati tenendo a mente le migliori pratiche sono più efficienti. Il miglioramento continuo del progetto diventa parte integrante del metodo, la valutazione non è lasciata soltanto al risultato finale, le esigenze delle parti interessate sono tenute sempre in considerazione, e si consolida la credibilità. Quando i decisori e tutti gli altri vedono i risultati e si stabiliscono partnership significative, i progetti sono veramente sostenibili.

Migliora il processo educativo: alla fine, i progetti educativi sono sviluppati grazie all'allievo. Sviluppiamo progetti educativi perché desideriamo che i partecipanti ottengano conoscenze e abilità specifiche e per aumentare la sicurezza pubblica oltre che lo sviluppo dell'alfabetizzazione ambientale e scientifica. L'attenzione alla pianificazione e all'implementazione di un progetto educativo si rifletterà nei risultati ottenuti dagli allievi.

Va notato che questo manuale delinea un procedimento perfetto per la realizzazione di progetti educativi di prima qualità. Lo sviluppo di budget e programmi appropriati è, ovviamente, la chiave per il successo finale del progetto educativo. Senza un'adeguata attenzione ai dettagli del budget, un progetto potrebbe non andare mai oltre le prime fasi di progettazione. Allo stesso

modo, una cattiva programmazione può significare che i materiali non sono pronti quando necessario o che si perdono le opportunità di valutazione.

Anche se sia il budget che la programmazione avranno un impatto sullo standard raggiunto dal progetto, l'obiettivo principale di questo manuale è l'aspetto dell'intervento educativo e la sua valutazione.

Ogni progetto tuttavia è diverso e varia per portata e durata. I materiali sviluppati per un evento una tantum in una scuola elementare sono molto diversi da quelli sviluppati per un gruppo comunitario che si incontra ogni giorno. I progetti variano in base alla quantità di risorse (umane e monetarie) disponibili. Non è realistico aspettarsi che tutti i coordinatori didattici seguano tutti i passi raccomandati. I passi qui delineati devono essere intesi come una guida. Vanno usati come modelli per raccontare il processo decisionale e per aiutare ad assicurare lo sviluppo di progetti educativi efficaci.

3.2 Valutazione dei bisogni

Una valutazione dei bisogni educativi stabilisce l'utilità di un progetto selezionato poiché esamina sistematicamente l'interesse e la conoscenza da parte del pubblico, la missione dell'agenzia che lo fornisce, le autorità e la capacità, e quindi l'importanza di particolari condizioni ambientali o di particolari problemi.

Servire il pubblico: In definitiva, coloro che partecipano ai progetti educativi traggono vantaggi dalle valutazioni dei bisogni. I servizi educativi sono più mirati e i sistemi di consegna sono progettati meglio per avere successo con il pubblico a cui sono destinati quando sono basati su dati, invece che su intuizioni. Poiché le valutazioni dei bisogni raccolgono sistematicamente dati, si scoprono bisogni precedentemente inespressi e, di conseguenza, il pubblico viene servito meglio.

Stabilire le priorità: Per qualsiasi problema o questione, il "bisogno" è raramente unidimensionale. Una valutazione dei bisogni aiuta i pianificatori del progetto a descrivere sistematicamente il pubblico colpito dal problema e il suo coinvolgimento rispetto allo stesso, nonché le cause sottostanti. Con questo livello di informazioni, gli amministratori e i pianificatori del progetto prendono decisioni informate su quale possibile soluzione o combinazione di soluzioni può affrontare meglio il bisogno evidenziato. Di fronte a una lunga lista di desideri, la valutazione dei bisogni fornisce i dati per sviluppare i criteri necessari alla definizione delle priorità.

Re-inventare la ruota: Ogni volta che si inizia un progetto nuovo c'è il pericolo che duplichi gli sforzi già in corso altrove all'interno dell'agenzia o della comunità più ampia. Una valutazione dei bisogni determinerà se i materiali o i progetti sviluppati altrove possono essere adattati alla nuova situazione. Tempo, sforzi e risorse considerevoli possono essere risparmiati facendo il punto su ciò che già esiste e non cadendo nella tentazione di fare qualcosa che sia necessariamente "nuovo".

Allocazione delle risorse: indipendentemente dall'argomento o dal problema, i pianificatori del progetto prima o poi devono affrontare il processo relativo al budget. Per giustificare le decisioni su quali progetti proposti debbano essere completamente finanziati e quali rinviati o respinti, sarà richiesta una documentazione. Documentando la necessità di un progetto e fornendo prove basate su dati di come il progetto affronterà la necessità, i project manager possono motivare l'intervento e aiutare gli amministratori ad allocare le risorse in modo appropriato.

Creazione di coalizioni: Le valutazioni dei bisogni ben progettate sono altamente partecipative. Non solo i membri del personale dell'agenzia sono coinvolti nella definizione delle priorità del progetto, ma anche i portatori di interesse, che vengono identificati e coinvolti in ogni fase del processo. La partecipazione può chiarire un progetto e aiutare a garantire una maggiore adesione da parte del personale dell'agenzia, dei partner e del pubblico potenziale. Se si vogliono costruire vere coalizioni, la partecipazione degli stakeholder non può essere affrontata come stratagemma promozionale. La valutazione deve essere aperta e accogliere le idee, e non progettata per convalidare una serie di azioni già predeterminate.

Pianificazione strategica: Nel definire il divario tra ciò che esiste e ciò che si desidera, una valutazione dei bisogni è spesso un ottimo strumento di pianificazione strategica. Prima di tutto, una valutazione dei bisogni focalizza l'attenzione dei pianificatori del progetto sull'obiettivo primario. Mappando sistematicamente la situazione attuale, i pianificatori hanno le informazioni per creare decisioni su obiettivi realistici e significativi.

Come accennato in precedenza, una valutazione dei bisogni è spesso vista come un'esplorazione scientifica della divergenza o discrepanza tra la situazione o il livello di servizi esistente ("ciò che è") e la situazione o il livello di servizi desiderato ("ciò che dovrebbe essere"). Analizzando questo divario, i membri del team di progetto iniziano a individuare problemi, opportunità, punti di forza, sfide e priorità. Il processo di valutazione dei requisiti può richiedere molto tempo e, come la maggior parte dei processi che coinvolgono più stakeholder e questioni sfaccettate, può essere complesso. Quella che segue sarà una panoramica dei 13 passi coinvolti nella conduzione di una valutazione dei bisogni. Lo schema ha lo scopo di convertire un processo "fantasioso" in fasi gestibili.

3.3 Pianificazione e implementazione del progetto

Pianificazione e implementazione di un progetto educativo: come una valutazione efficace dei bisogni richiede un approccio scientifico, anche il processo di progettazione richiede un'attenzione accurata. Il tempo impiegato nella pianificazione di un progetto educativo di solito dipende dalla complessità del progetto e anche dal numero di parti interessate coinvolte. I successivi 12 passi per l'ideazione e l'attuazione di un progetto educativo convertono un processo fantasioso in fasi gestibili. Come per ciascuna delle sezioni principali di questo documento, si potrà notare che molti dettagli sono stati tralasciati. I 12 passi forniscono semplicemente una panoramica generalizzata. Per esempio, la necessità di stabilire un budget e un programma sono menzionati solo brevemente; ovviamente, per ognuno di essi si richiede uno sforzo considerevole. Per ogni fase, l'ampiezza delle azioni da intraprendere dipende dalla natura del progetto specifico.

I **12 passaggi** seguenti dovrebbero aiutare a guidare l'implementazione.

STEP 1: (Ri)valutare necessità e capacità; STEP 2: Stabilire il team di progettazione; STEP 3: Sviluppare obiettivi e fasi del progetto; STEP 4: Sviluppare un modello logico; STEP 5: Selezionare e categorizzare il target; STEP 6: Stabilire il formato del progetto e il sistema di consegna; STEP 7: Garantire personale didattico di qualità; STEP 8: Garantire materiali e strategie didattiche di qualità; STEP 9: Assemblare materiali, risorse e strutture utilizzate; STEP 10: Pianificare le emergenze; STEP 11: Promuovere, commercializzare e diffondere il progetto; STEP 12: Attuare il progetto.

Valutazione del Progetto

Introduzione

Per arrivare a questo punto del processo di progettazione viene spesa una notevole quantità di tempo, impegno e altre risorse. Ovviamente l'obiettivo è quello di formare progetti educativi efficaci che rappresentino modelli di eccellenza. Ma come si fa a sapere se ci si è riusciti? Questa parte della guida è stata sviluppata per aiutare i coordinatori del progetto, integrando realmente la valutazione all'interno del metodo. La parte III illustra i fondamenti della valutazione, delineando tutto, dagli stili di valutazione e le modalità di raccolta delle informazioni all'utilizzo di valutatori esterni e alle considerazioni etiche nella raccolta di dati dai partecipanti al programma. Queste informazioni hanno lo scopo di rispondere a domande sulla valutazione del progetto e di fornire indicazioni sull'utilizzo della valutazione come strumento di miglioramento del progetto.

Che cos'è la valutazione del progetto?

Nel corso dell'attuazione di un progetto vengono raccolte varie tipologie di informazioni. I coordinatori dell'istruzione spesso vogliono capire il numero di persone che hanno partecipato a un evento, se i partecipanti erano soddisfatti della logistica o se i membri dello staff e i volontari si sentivano sicuri della loro capacità di offrire un'esperienza educativa specifica. Le risposte a queste domande forniscono informazioni utili e assistono i coordinatori dell'istruzione a monitorare aspetti specifici del progetto. Tuttavia, nella pratica, questo tipo di raccolta di dati tende ad essere più sporadico e irregolare che metodico e completo.

La valutazione è la raccolta sistematica di conoscenze su attività, caratteristiche e risultati in modo da dare giudizi sul progetto, migliorare l'efficacia e/o informare le decisioni sulla programmazione futura (adattato da Patton, 2002). È importante sottolineare che la valutazione fornisce ai coordinatori del progetto prove ben documentate e ponderate per supportare il processo decisionale. La valutazione non è solo l'accumulo e la sintesi di conoscenze e dati di un paio di progetti.

La valutazione del progetto aiuta a determinare il suo merito (funziona?) e il suo valore (ci piace?). La valutazione aiuta i decisori a determinare se un progetto deve essere continuato e, in tal caso, suggerisce modi per ravvivarlo. Inoltre, la valutazione documenta i risultati del progetto (e del programma). Se il progetto è stato pianificato correttamente, con obiettivi ben articolati che

specificano cosa deve essere realizzato, in quale misura ed entro quale periodo di tempo, la valutazione può determinare se questi obiettivi sono stati raggiunti o meno. La valutazione può anche raccogliere informazioni sui motivi per cui un progetto non abbia raggiunto i suoi obiettivi.

3.4 Valutazione finale complessiva dell'unità:

Sulla base delle informazioni condivise sopra, come esercitazione, descrivi in un breve saggio i punti principali per la pianificazione di un progetto e descrivi in breve come si otterrebbe la trasmissione di informazioni a un ipotetico gruppo di studenti.

Usa quanto segue per strutturare il tuo saggio:

1. Identifica l'**obiettivo** del tuo progetto e a chi dovrebbe servire.
2. Identifica i **passi** che porteranno all'obiettivo.
3. Stabilisci quali **componenti** faranno parte del tuo progetto: strategie/aree da coprire.
4. Descrivi gli **input** del progetto. Chi/Cosa è richiesto per attuare il progetto?
5. Per ogni componente, descrivi le tue **attività**. Chi farà cosa, e quando?
6. Identifica gli **output** delle tue attività. Chi parteciperà e cosa verrà prodotto.
7. Identifica i **risultati** legati a queste attività. Ricorda che i risultati rappresentano i cambiamenti che speri di vedere come risultato; non sono solo la consegna delle attività stesse. Dovrai menzionare i risultati a breve termine e intermedi delle tue attività, assicurandoti che questi a loro volta si colleghino ai tuoi obiettivi generali.

Quando identificate i vostri obiettivi e risultati, assicuratevi che siano "**SMART**":

Specifici

Misurabili

Raggiungibili (*Achievable*)

Rilevanti (e realistici)

Tracciabile

Unità 4- Esecuzione e controllo dei progetti

Descrizione dell'unità

CONTENUTO

Esecuzione del progetto

a) Definizione della fase di esecuzione del progetto

b) Tecniche utilizzate nella fase di esecuzione del progetto

Monitoraggio e controllo del progetto

a) Definizione della fase di monitoraggio e controllo del progetto

b) Tecniche utilizzate nella fase di controllo/monitoraggio del progetto

In questa unità imparerete le fasi di esecuzione e di controllo/monitoraggio del processo di gestione del progetto. L'unità è divisa in due parti, una è la fase di esecuzione e l'ultima è la fase di controllo/monitoraggio nella gestione del progetto. Per ogni fase troverai in questa unità alcune tecniche e strumenti che puoi usare quando stai implementando un progetto. La fase di esecuzione del progetto è molto importante e mette in pratica tutta la pianificazione e la preparazione iniziale. La fase di monitoraggio e controllo è l'attività di gestione del progetto che segue l'evoluzione del progetto. Il monitoraggio e il controllo sono processi continui, che si svolgono durante tutto il progetto e durante la sua realizzazione.

4.1 Esecuzione del progetto

a) Definire la fase di esecuzione del progetto

La fase di esecuzione del progetto è tipicamente la fase più lunga nel ciclo di vita della gestione del progetto e consuma la maggior parte dell'energia e delle risorse. Ormai è abbastanza evidente quanto sia cruciale assicurarsi che i piani siano realizzati con precisione clinica e nessuna o minima deviazione.

Per permettervi di osservare e controllare il progetto durante questa fase, dovrete implementare una varietà di processi di gestione del progetto. Questi processi facilitano la gestione di tempo, costi, qualità, cambiamenti, rischi e problemi.

La fase di esecuzione coinvolgerà ampiamente le azioni successive. La priorità o la sequenza è interamente dipendente dal carattere del progetto e delle pratiche e preferenze organizzative.

Ma tuttavia, vengono eseguite queste attività per permettere l'esecuzione di successo del progetto:

- Acquisire Sviluppare & Gestire il Team che lavorerà al progetto.
- Eseguire l'ambito del progetto.
- Raccomandare miglioramenti, correzioni di bug, misure preventive e correttive indicate per la preparazione, implementazione, monitoraggio e controllo.
- Comunicazione tempestiva con tutte le parti interessate.

- Implementazione delle modifiche approvate ai processi, alla documentazione e ai piani.
- Esercizi di team building.
- Dare ai membri del team riconoscimento e incentivi e tenerli impegnati.
- Tenere riunioni di controllo sullo stato del progetto per assicurare che sia sulla strada giusta e che qualsiasi deviazione sia presa in carico il prima possibile.
- Usare sistemi di autorizzazione per distribuire il lavoro.

Durante la fase di esecuzione, i progetti sono generalmente implementati da un team, coordinato da un team leader. Il più delle volte, il progetto è suddiviso successivamente in elementi di lavoro più piccoli chiamati attività o compiti. Poi viene preparato un programma di attività. Il programma si basa sul rapporto di priorità tra le attività e le loro stime di durata. Il team leader assegna i compiti ai diversi membri del team. Il team manager seleziona le attività che devono essere fatte in un periodo. Alla fine di ogni periodo, confronta questo con il programma e pianifica tutto ciò che sarà fatto nel periodo successivo. Poiché ci sono limiti di risorse e di tempo, il team manager generalmente presta più attenzione e priorità alle attività critiche rispetto alle altre.

Ci sono tre principali attività di gestione:

- Dare il via alle attività
- Raccogliere l'output delle attività
- Raccogliere informazioni sulla salute del progetto

Dare il via alle attività

L'obiettivo di questa attività di gestione è di assicurare che ci sia un inizio formale per una parte significativa di un progetto. Aiuta a garantire che la squadra sia allineata sugli obiettivi e le modalità delle attività che vengono avviate. In generale, si può usare qualsiasi mezzo di comunicazione e bisogna scegliere un livello adeguato di dettaglio.

Raccolta dei risultati delle attività

Lo scopo è quello di fare una raccolta sistematica dei risultati del progetto (output); è anche un'occasione per valutare le lezioni apprese. Un incontro per valutare le lezioni apprese può anche essere usato per "formalizzare" la raccolta degli output.

Raccolta di informazioni sullo stato del progetto

L'obiettivo di questa attività è di fare una raccolta sistematica di dati per valutare lo stato del progetto. Può essere eseguita su base regolare (nel qual caso la frequenza deve essere scelta in base alla dimensione del progetto) e anche, può essere eseguita su base di necessità (per eventi eccezionali, per esempio, rischi). I dati quantitativi possono essere raccolti anche in base ai mezzi di monitoraggio. I dati qualitativi (per esempio, il morale della squadra, la "sensazione" sullo stato o la difficoltà di un dato compito) devono essere raccolti in questa fase.

a) Tecniche utilizzate nella fase di esecuzione del progetto

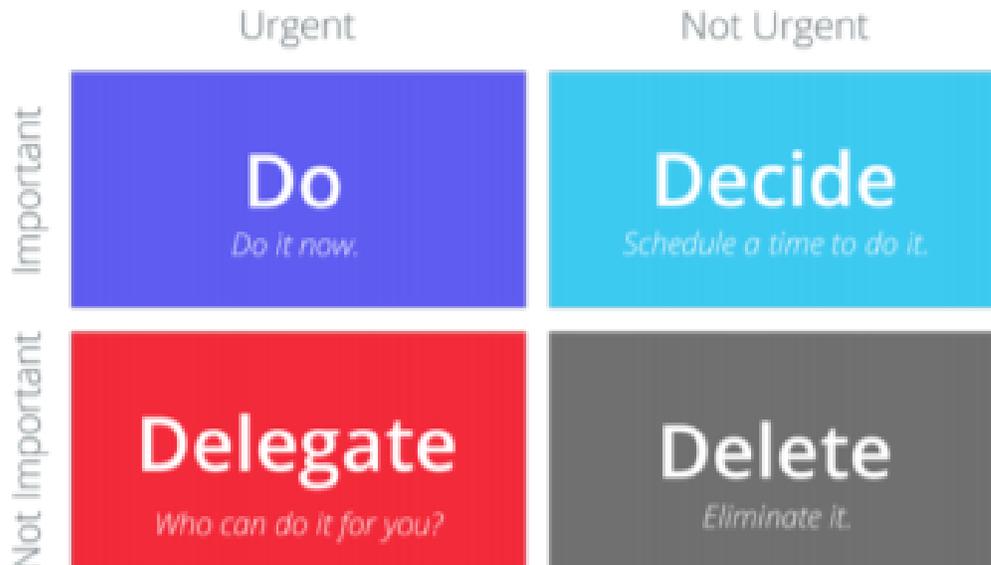
- KANBAN BOARD:

Questa tecnica struttura gli obiettivi secondo il loro stato: da fare, in corso, finito. Aiuta a tracciare accuratamente i progressi man mano che il progetto procede o deve essere implementato. Una volta che i compiti passano dalla colonna "da fare" alla colonna "fatto", il progresso diventa visibile e aumenta la fiducia nel progetto stesso.



- EISENHOWER MATRIX:

The Eisenhower Box



Questa matrice può essere impiegata dai team leader o dai project manager, aiutandoli a ordinare i compiti in base alla loro urgenza e importanza.

Eisenhower ha identificato che c'è una differenza tra importante e urgente. I compiti importanti causano il raggiungimento di obiettivi non pubblici e professionali, mentre i compiti urgenti di solito aiutano gli altri a raggiungere i loro obiettivi.

Le conseguenze del mancato completamento di un compito urgente vengono viste immediatamente, e quindi generalmente ricevono la massima importanza.

Il primo quadrante, il quadrante dello stress (l'intersezione tra Urgente e Importante) dovrebbe essere una priorità e completato lo stesso giorno o al più tardi il giorno successivo. (FALLO ORA).

Se scoprite di avere semplicemente molti compiti in questo quadrante, chiedetevi se sono compiti che dovrebbero appartenere al secondo, oppure se ci sono compiti che potrebbero non

essere previsti. Fare questa distinzione vi permetterà di pianificare più efficacemente il futuro, lasciando il tempo libero per i compiti imprevisti e programmando gli altri in modo che non diventino importanti e urgenti.

Il secondo quadrante (importante, non urgente) contiene le cose che rimandate per dopo (FALLO DOPO).

I compiti che vi permettono di raggiungere i vostri obiettivi professionali personali e di completare progetti importanti dovrebbero essere programmati per essere completati in un momento o in una certa data. È vitale che venga lasciato semplicemente un tempo adeguato per il loro completamento, per evitare che diventino importanti e urgenti.

Il terzo quadrante (Urgente ma non importante) sono cose urgenti, ma non sono importanti per te. Compiti che sono urgenti ma possono essere riprogrammati o delegati ad altri membri della squadra. Le attività in questo quadrante sono spesso condotte da altri. (DELEGA).

Il quarto quadrante, (Non urgente e poco importante) sono le cose a cui si rinuncia o che non si eseguono affatto, perché sono una perdita di tempo (NON FARLO).

Se un compito non è urgente o importante, allora non dovrebbe essere fatto. Gli altri possono volere che portiate a termine dei compiti, ma se non vi aiutano a raggiungere i vostri obiettivi, allora dite educatamente di no e spiegate perché non siete in grado di completare il compito.

Stabilire obiettivi e limiti chiari spesso impedirà agli altri di chiedervi di fare tali compiti in futuro.

4.2 Monitoraggio e controllo del progetto

a) Definire la fase di monitoraggio e controllo del progetto

La fase di monitoraggio e controllo è l'attività di gestione del progetto che segue l'evoluzione.

Le organizzazioni e gli individui usano la fase di monitoraggio e controllo come parte del sistema di controllo manageriale. L'obiettivo è quello di mantenere e migliorare le prestazioni. Il monitoraggio è un processo continuo, che ha luogo durante tutta la realizzazione del progetto e solo durante la sua attuazione. Il monitoraggio, al contrario della valutazione o dell'audit, ha luogo nella fase di implementazione del ciclo del progetto.

Il monitoraggio significa prima di tutto l'osservazione della situazione attuale delle diverse azioni e situazioni. Il monitoraggio fornisce informazioni che possono portare ad azioni / decisioni per cambiare gli eventi presenti o futuri.

Gli obiettivi di questa fase possono essere osservati da due punti di vista: per il progetto: valutare lo stato del progetto (scopo, tempo, costo, qualità), analizzare le deviazioni e prendere azioni correttive, se necessario - e per l'organizzazione o il team di implementazione: raccogliere dati aiuta a costruire un piano migliore e più accurato per i progetti futuri.

Il processo di questa fase contiene varie attività (su base giornaliera):

- Raccogliere. Ottenere le informazioni sullo stato attuale del progetto.
- Misurare e confrontare. Confrontare con il piano di base, evidenziare qualsiasi deviazione, fare una proiezione supportata dai dati attuali.
- Valutare e ripianificare. Decidere se sono necessarie azioni correttive. Se è così, pianificare, documentare e prendere le azioni correttive.

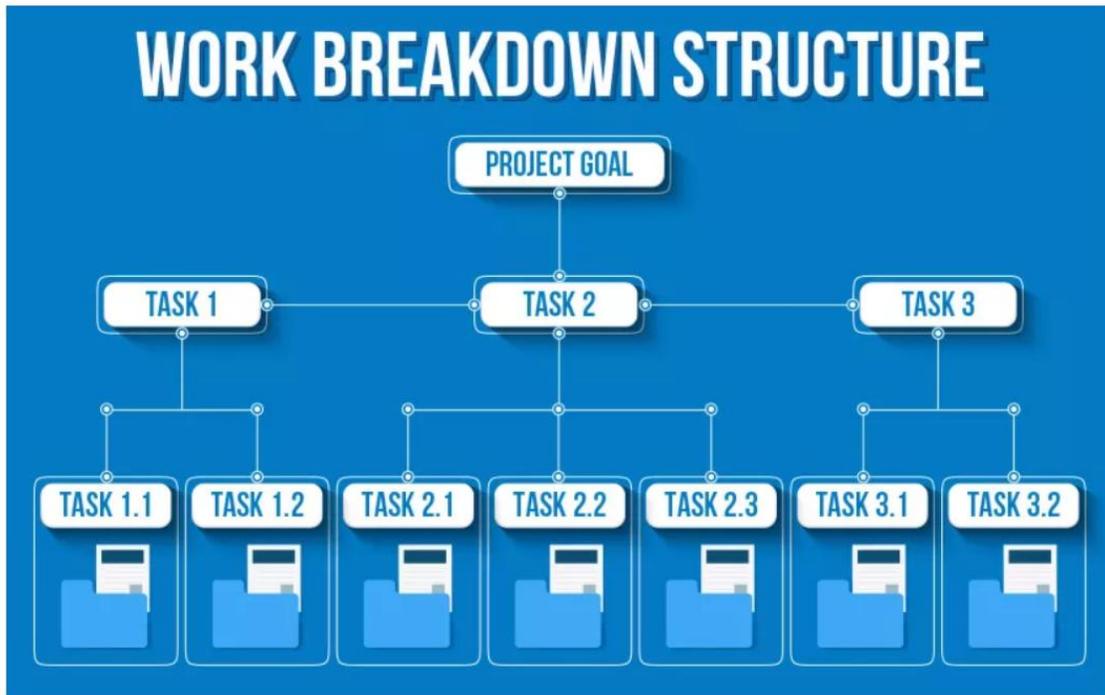
a) Tecniche utilizzate nella fase di controllo/monitoraggio del progetto

- Struttura di ripartizione del lavoro (WBS)

Quando fissi il processo di monitoraggio e controllo di un progetto, prima stabilisci le linee di base del progetto.

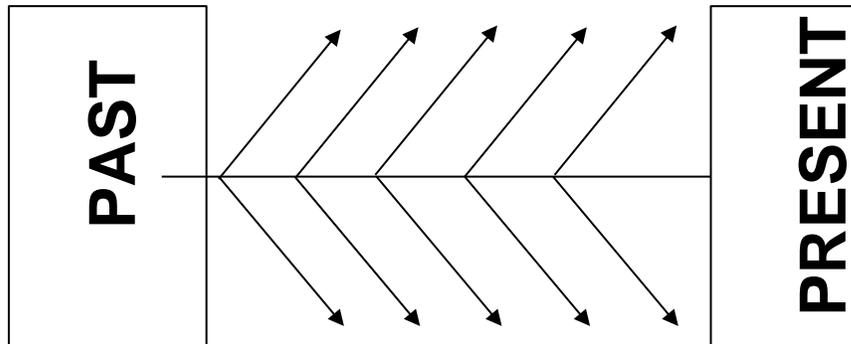
Usare Struttura di ripartizione (WBS) per interrompere un progetto in piccole unità di lavoro, o sotto-attività. Ciò rende il lavoro più facile da gestire e valutare. Questo permette una più facile individuazione dei problemi, mantiene il progetto sotto controllo e permette una più facile verifica dei progressi. Aiuta anche a prevenire che i membri del team si sentano sopraffatti.

WORK BREAKDOWN STRUCTURE



- Analisi del campo di influenza

Questa tecnica aiuta ad analizzare il modo in cui il progetto si è evoluto, analizzando i fattori positivi e gli ostacoli incontrati durante l'esecuzione del progetto e ripianificando le attività.



Presentate alla squadra lo schema del campo delle influenze e chiedete loro di scrivere nel campo sinistro la situazione dall'inizio del progetto - nel passato, e nel campo destro - lo stato del progetto nel presente.

Poi chiedete loro di analizzare i fattori (per esempio, le risorse) che hanno aiutato il progetto ad evolvere fino alla situazione attuale e annotateli sulla freccia in alto. Sulle frecce in basso i partecipanti scriveranno gli ostacoli che hanno influenzato questa evoluzione.

- Calendari periodici

Questo metodo può essere usato lungo il percorso, durante ogni attività di implementazione. Questa tecnica aiuta a registrare i dati su diversi periodi di tempo (stagione, anno, mese e anche settimana) per mostrare i cambiamenti ciclici all'interno di un progetto e per identificare se gli ostacoli sono stati rimossi o meno.

Per prima cosa stabilite il periodo da monitorare (settimane, mesi, stagioni o anni). Il calendario stesso può essere usato per raccogliere dati durante la realizzazione di un progetto (rapporti quotidiani, informazioni rilevanti sugli obiettivi raggiunti, eventi inaspettati, ecc.) Dopo alcune registrazioni di dati, il calendario mostrerà i progressi e quindi stimolerà la discussione per capire quali sono i cambiamenti e perché stanno avvenendo. Tuttavia, la rilevanza di tali cambiamenti dipenderà interamente da ciò che si vuole monitorare.

- Brainstorming

Lo scopo del progetto è quello di incoraggiare la generazione di quante più idee possibili su un argomento specifico, senza sottoporle ad analisi.

Annuncia l'argomento del brainstorming e la domanda, poi chiedi al gruppo di pensarci. Incoraggiate i partecipanti a pensare in modo critico e creativo.

Poi chiedete ai partecipanti di dire, uno alla volta, la loro idea brevemente. A questo punto, l'idea di ognuno deve essere considerata e scritta su un foglio di carta o su una lavagna. Non permettete ai partecipanti di commentare le idee degli altri, ma solo di ascoltarle.

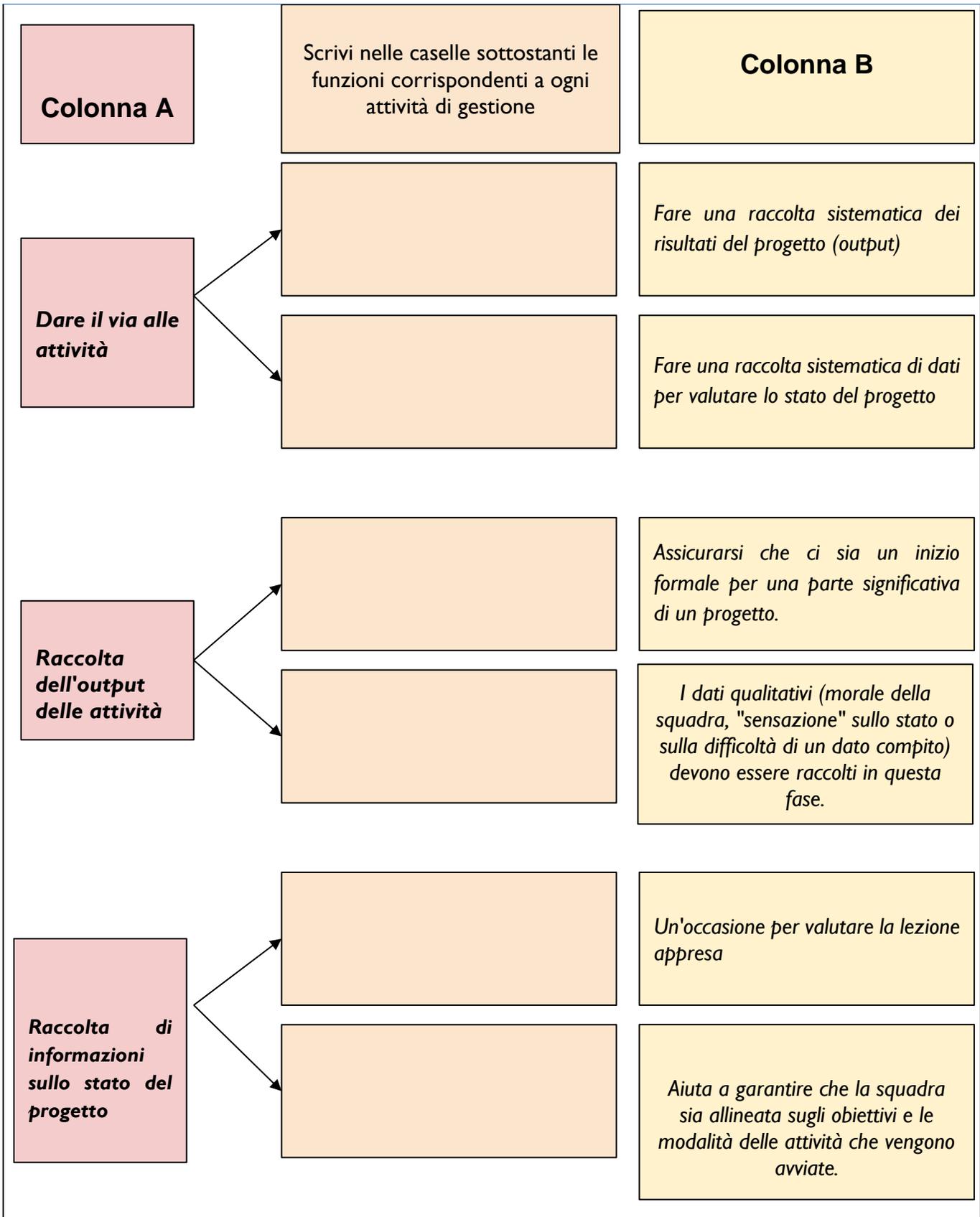
Una volta che tutte le idee sono state scritte, iniziate il dibattito. Inoltre, le risposte dei partecipanti possono essere raggruppate in categorie o in una scala di priorità.

4.3 Valutazione finale complessiva dell'unità:

Valutare l'apprendimento degli studenti, l'acquisizione di abilità e i risultati accademici. Addestrare i formatori, le attività e i workshop.

I. Incarico individuale.

Durante la fase di esecuzione del progetto, si svolgono tre importanti attività di gestione (Colonna A). Ogni attività ha diverse funzioni (Colonna B). Combina ogni funzione con l'attività di gestione corrispondente.



2. Lavorare in piccoli gruppi

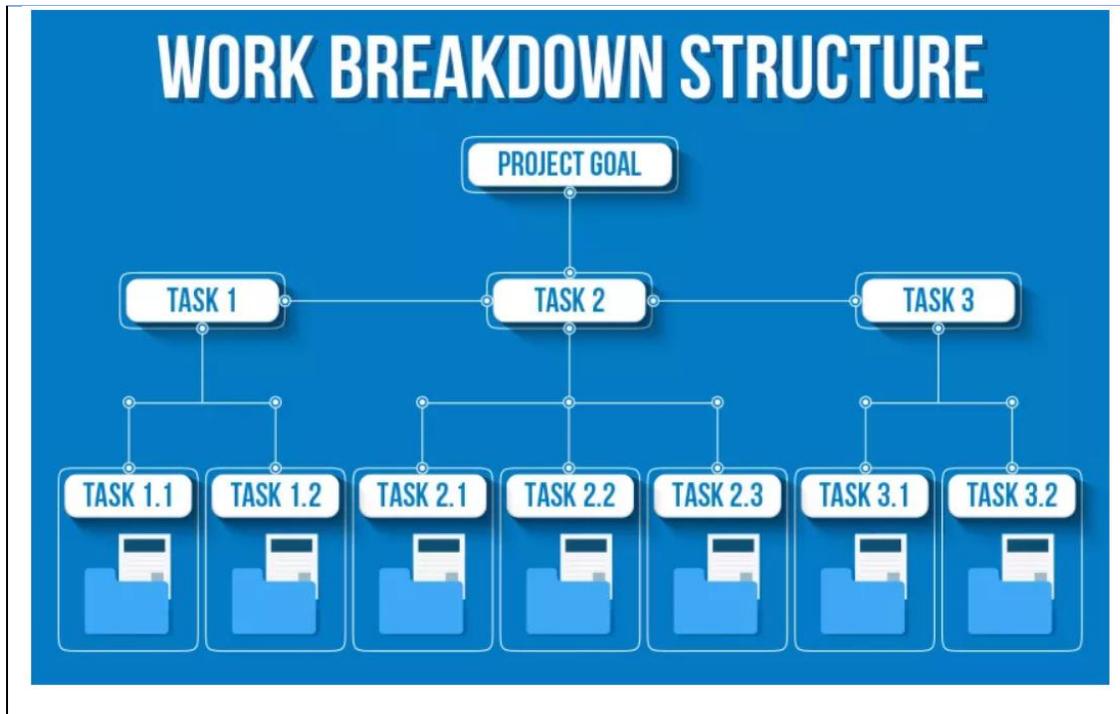
Immagina di essere il responsabile di un progetto di apprendistato in un'agenzia di marketing digitale.

I tuoi apprendisti di Digital Marketing definiranno, progetteranno e costruiranno campagne attraverso una varietà di strumenti online e piattaforme di social media. Un apprendista di Digital Marketing di solito lavora come parte di un team dove sarà responsabile di alcuni elementi di un piano o di una campagna di marketing.

Usa la Struttura di Ripartizione del lavoro (WBS) per creare una strategia per eseguire e monitorare il tuo progetto. Imposta lo scopo del tuo progetto e poi i compiti che dai al tuo team, per eseguire il progetto con successo e formare gli apprendisti nel campo dell'agenzia di marketing digitale.

Ecco alcune domande utili per fare la Struttura di Ripartizione del Lavoro:

- Qual è l'obiettivo del progetto?
- Come troverai gli apprendisti?
- Come li integri nella cultura organizzativa dell'azienda?
- Quali sono le attività a cui parteciperanno gli apprendisti?
- Come farete in modo che gli apprendisti imparino dai vostri dipendenti?
- Quale sarà il ruolo futuro degli apprendisti già formati in azienda?



3. Lavorare in piccoli gruppi - Utilizzare il metodo del Brainstorming per trovare soluzioni ai problemi

La fase di controllo e monitoraggio di un progetto comporta anche l'identificazione dei problemi e delle difficoltà che si incontrano nella sua realizzazione. È importante trovare soluzioni tempestive che ci aiutino a portare avanti il progetto in modo corretto.

Vi proponiamo un esercizio di immaginazione. Sei nel team di implementazione di un progetto di apprendistato, e durante il suo monitoraggio hai identificato diversi problemi:

- Difficoltà a trovare persone che vogliono fare un apprendistato
- Integrazione degli apprendisti nella cultura organizzativa di un'azienda
- I compiti degli apprendisti non sono conformi alle loro competenze e qualità
- Come ottenere un feedback permanente dall'apprendista?
- Cosa bisogna fare?

Dovete raggrupparvi in squadre di 4 persone, ogni squadra dovrà portare una soluzione ad un problema, utilizzando il metodo del Brainstorming qui sotto:

```
graph TD; A[Idea Generation] --> B[Idea Grouping]; B --> C[Idea Review];
```

Idea Generation

Idea Grouping

Idea Review

Riferimenti

- Mohanty, Ashok & Satpathy, Biswajit & Mishra, Jibitesh. (2011). Structured Approach to Project Execution, Monitoring and Control at Operational Level.
- Eisenhower Matrix for Project Time Management
<https://www.pmmajik.com/eisenhower-matrix-for-project-time-management/>
- <https://www.projectmanagementqualification.com/blog/2019/10/21/project-monitoring-control/#:~:text=Monitoring%20and%20control%20processes%20continually,on%20budget%20and%20on%20time.>
- Adolfo Villafiorita - Introduction to software project management - Project Execution, Monitoring, and Control (2014)

Valutazione finale del modulo

QUESTIONARIO - scelta multipla, vero o falso

1. La matrice di Eisenhower può essere usata dai team leader o dai project manager, aiutandoli a ordinare i compiti in base alla loro urgenza e importanza.
VERO / FALSO
2. La fase di monitoraggio e controllo è l'attività di gestione del progetto che segue l'evoluzione del progetto.
VERO / FALSO
3. Persone, politiche e processi, tecnologia, dati e informazioni sono le componenti principali della gestione delle informazioni
VERO / FALSO
4. L'apprendistato facilita la transizione scuola-lavoro
VERO / FALSO

5. L'apprendistato non promuove il coordinamento tra istruzione e industria e aumenta il mismatch delle competenze
VERO / FALSO
6. L'apprendistato non è vantaggioso per un'impresa
VERO / FALSO
7. Una quantità considerevole di tempo, sforzi e altre risorse vanno nello sviluppo e nella realizzazione di progetti educativi
VERO / FALSO
8. Non è necessario sviluppare gli scopi e gli obiettivi del progetto
VERO / FALSO
9. L'apprendistato di qualità è un modo economico per assicurarsi personale ben formato
VERO / FALSO
10. L'apprendistato offre la possibilità di adattare e sviluppare programmi di formazione che rispondono ai bisogni emergenti di competenze
VERO / FALSO