

### **RIEPILOGO SCHEDA DI CASO**

RISULTATO ATTESO 1 - Analizzare il contesto socio economico del territorio, avviando e gestendo rapporti con le istituzioni locali e non (es. imprese, reti di scuole, università, agenzie formative, ecc.)

#### **CASI ESEMPLIFICATIVI:**

Dimensione 1 - Analisi di contesto: 2 casi

**Dimensione 2** - Gestione rapporti con la rete: **4 casi RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE (RSV)** 

RISULTATO ATTESO 2 - Valutare i fabbisogni interni di risorse, coordinando complessivamente quelle disponibili e provvedendo, lì dove necessario, alla selezione e al reclutamento di nuovo personale

#### **CASI ESEMPLIFICATIVI:**

Dimensione 1 - Valutazione fabbisogno: 2 casi
Dimensione 2 - Reclutamento e selezione: 4 casi

Dimensione 3 - Coordinamento: 2 casi

#### RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE (RSV)

RISULTATO ATTESO 3 - Valutare gli obiettivi e i risultati di servizio raggiunti, monitorando a livello quantitativo e qualitativo le performance realizzate e individuando gli ambiti di miglioramento e ottimizzazione dei servizi offerti

# **CASI ESEMPLIFICATIVI:**

Dimensione 1 - Monitoraggio: 4 casi
Dimensione 2 - Valutazione: 4 casi
Dimensione 3 - Programmazione: 2 casi

RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE (RSV)



#### **SCHEDA DI CASO**

RISULTATO ATTESO 1 - Analizzare il contesto socio economico del territorio, avviando e gestendo rapporti con le istituzioni locali e non (es. imprese, reti di scuole, università, agenzie formative, ecc.)



# 1 - ANALISI DI CONTESTO

#### Grado di complessità 1

# 1.1 ANALISI ED INTERPRETAZIONE DATI DI CONTESTO A FINI PROGRAMMATICI

Esaminare dati, relazioni e/o documenti ed analisi (es. socio-economiche, ambientali, ...) al fine di individuare obiettivi generali e specifici di programma

#### 1.1 ELABORAZIONE E REDAZIONE IPOTESI PROGRAMMATICA

Formalizzare un'ipotesi di programmazione contenente servizi, misure, azioni, indicatori di risultato, allocazione risorse economiche e umane



# 2 - GESTIONE RAPPORTI CON LA RETE

# Grado di complessità 2

# 2.2 MONITORAGGIO ATTIVITÀ DELLA RETE

Verificare, in itinere, l'andamento dell'attività della rete e degli accordi stipulati, prevedendo eventuali riformulazioni nel caso di cambiamenti degli elementi costitutivi e di programmazione

#### 2.2 ASSISTENZA TECNICA ALLA RETE

Fornire assistenza tecnica alla rete attraverso la realizzazione di attività formative ed incontri, la produzione di documenti (es. circolari, report, ...)

# Grado di complessità 1

# 2.1 ATTIVAZIONE DELLA RETE

Organizzare e gestire incontri di animazione, sensibilizzazione ed informazione della rete al fine di avviare il processo partecipativo del partenariato

## 2.1 PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE

Programmare e gestire l'attività di comunicazione con la rete utilizzando canali comunicativi diversi (es. telefono, mail, newsletter, sito internet, ...) e promuovendo incontri e/o eventi specifici





## SCHEDA RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISULTATO ATTESO 1



#### RISORSE FISICHE ED INFORMATIVE TIPICHE (IN INPUT E/O PROCESS ALLE ATTIVITÀ)

- Caratteristiche del mercato del lavoro territoriale (variabili e dinamiche)
- Tipologia di imprese presenti sul mercato locale
- Soggetti del sistema educativo e formativo reti di scuole, università, agenzie formative, ecc.)
- Soggetti istituzionali locali
- Tipologie e caratteristiche di servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente
- Strumenti di rilevazione dei dati di contesto (a diverso grado di strutturazione)
- Normativa di settore
- Mezzi di comunicazione (es. telefono, mail, newsletter, sito internet, etc.)



## TECNICHE TIPICHE DI REALIZZAZIONE/CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Metodi e tecniche di analisi del contesto
- Metodi e tecniche di elaborazione dei dati
- Metodi e tecniche di costruzione di una rete
- Metodi e tecniche di programmazione



#### **OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ**

- Obiettivi generali e specifici del programma di servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente individuati
- Ipotesi programmatica stilata (servizi, misure, azioni, indicatori di risultato, allocazione risorse economiche e umane, etc.)
- Rete di relazioni con i soggetti istituzionali e non del territorio attivata, formalizzata e monitorata
- Assistenza tecnica alla rete fornita



#### INDICAZIONI A SUPPORTO DELLA SCELTA DEL METODO VALUTATIVO E DELLA

#### PREDISPOSIZIONE DELLE PROVE

#### ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE

- 1. L'intero processo di definizione di un'ipotesi di programma di servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente e di costruzione di una rete di attori interessati
- 2. Un set informativo relativo ad un contesto territoriale

# **DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE**



- **1.** Prova prestazionale: sulla base delle indicazioni fornite, impostazione di un'ipotesi di programmazione contenente servizi, misure, azioni, indicatori di risultato, allocazione risorse economiche e umane.
- 2. Colloquio tecnico relativo a approfondimenti sulle modalità di costruzione di una rete con attori istituzionali e non in relazione al programma di cui alla prova prestazionale



## **SCHEDA DI CASO**

RISULTATO ATTESO 2 - Valutare i fabbisogni interni di risorse, coordinando complessivamente quelle disponibili e provvedendo, lì dove necessario, alla selezione e al reclutamento di nuovo personale



# 1 - VALUTAZIONE FABBISOGNO

Grado di complessità 1

#### 1.1 DEFINIZIONE FABBISOGNO IDEALE

Individuare il fabbisogno quali-quantitativo di personale utilizzando diverse tecniche (es. benchmark, stime e previsioni, ...)

#### 1.1 VALUTAZIONE FABBISOGNO REALE

Confrontare i dati di organico ottimale con le risorse disponibili al fine di determinare l'eventuale necessità di reclutare nuovo personale



# 2 - RECLUTAMENTO E SELEZIONE

Grado di complessità 3

# 2.3 SELEZIONE DEL PERSONALE

Selezionare il nuovo personale utilizzando le tecniche più appropriate (es. colloqui, assessment center, test, ...)

Grado di complessità 2

#### 2.2 RECLUTAMENTO INTERNO

Individuare le risorse interne idonee a ricoprire le posizioni nuove o vacanti attraverso attività di analisi organizzativa e riassegnazione di ruoli e funzioni

# 2.2 ANALISI E SCREENING CANDIDATURE

Valutare le candidature pervenute attraverso l'esame dei curricula e predisporre una lista di candidati da sottoporre a selezione

Grado di complessità 1

#### 2.1 RECLUTAMENTO ESTERNO



Predisporre e pubblicare il profilo professionale ricercato su canali di comunicazione esterni (es. università, siti web, agenzie di recruiting, ...)



# **3 - COORDINAMENTO**

Grado di complessità 2

## 3.2 SUPERVISIONE ATTIVITÀ

Programmare e controllare le attività svolte dal personale utilizzando gli strumenti più adeguati allo specifico contesto organizzativo

Grado di complessità 1

# **3.1 ASSEGNAZIONE RUOLI**

Attribuire ruoli e mansioni alle risorse disponibili in funzione delle competenze possedute e di quelle necessarie alla realizzazione delle attività



## SCHEDA RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISULTATO ATTESO 2



#### RISORSE FISICHE ED INFORMATIVE TIPICHE (IN INPUT E/O PROCESS ALLE ATTIVITÀ)

- Programma di servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente
- Struttura organizzativa e processi aziendali
- Caratteristiche risorse disponibili (competenze, ruoli e funzioni ricoperti)
- Caratteristiche delle posizioni da ricoprire (compiti, output principali, relazioni organizzative e responsabilità ricoperte, competenze)
- Tipologie e caratteristiche dei canali di reclutamento
- CV candidati
- Tipologie contrattuali
- Strumenti a diverso grado di strutturazione per i colloqui, le prove ed i test di selezione
- Indicatori e strumenti per il monitoraggio delle attività programmate e svolte dal personale



# TECNICHE TIPICHE DI REALIZZAZIONE/CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ

• Metodi e tecniche di pianificazione e gestione delle risorse umane



#### **OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ**

- Ruoli, funzioni e quantità di risorse umane necessarie all'erogazione dei servizi programmati
- Personale selezionato e ruoli assegnati
- Attività del personale monitorate



# INDICAZIONI A SUPPORTO DELLA SCELTA DEL METODO VALUTATIVO E DELLA

#### PREDISPOSIZIONE DELLE PROVE

# **ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE**

- 1. L'insieme dei metodi e delle e tecniche di pianificazione e gestione delle risorse umane
- 2. Un set informativo relativo all'organizzazione ed alla dotazione di personale dei servizi per l'occupabilità e l'apprendimento permanente

#### **DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE**

- 1. Prova prestazionale: sulla base delle indicazioni fornite, sviluppo di un piano di fabbisogno del personale per la definizione delle informazioni utili a reclutamento e selezione
- 2. Colloquio tecnico relativo alla descrizione delle modalità di sviluppo di un piano di reclutamento e selezione a partire da quanto emerso dalla prova prestazionale





#### **SCHEDA DI CASO**

RISULTATO ATTESO 3 - Valutare gli obiettivi e i risultati di servizio raggiunti, monitorando a livello quantitativo e qualitativo le performance realizzate e individuando gli ambiti di miglioramento e ottimizzazione dei servizi offerti



# 1 - MONITORAGGIO

Grado di complessità 3

#### 1.3 ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

Implementare la metodologia e il programma di lavoro definito, utilizzando gli strumenti di monitoraggio fisico e finanziario per seguire in itinere l'andamento dei servizi offerti

## Grado di complessità 2

#### 1.2 REPORT DI MONITORAGGIO

Elaborare un report finale inserendo i risultati emersi durante le attività di monitoraggio e specificando la relativa metodologia utilizzata

## 1.2 DEFINIZIONE PIANO DI LAVORO DEL MONITORAGGIO

Sviluppare un piano di lavoro del monitoraggio contenente il dettaglio relativo alle azioni da implementare (es. fasi, tempi di raccolta delle informazioni, strumenti, ...) e ai soggetti coinvolti (ruoli e responsabilità)

#### Grado di complessità 1

#### 1.1 INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI

Individuare e selezionare gli indicatori di monitoraggio adeguati a rilevare gli obiettivi e i risultati prefissati



## 2 - VALUTAZIONE

# Grado di complessità 3

#### 2.3 ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE

Implementare la metodologia e il programma di lavoro relativo alle attività di valutazione, avendo cura di gestire le relazioni e le comunicazioni con gli attori coinvolti, coordinare il team di lavoro, risolvere le questioni impreviste, ecc



#### Grado di complessità 2

#### 2.2 DEFINIZIONE PIANO DI LAVORO DELLA VALUTAZIONE

Sviluppare un piano di lavoro per le attività di valutazione contenente l'approccio generale, la metodologia e le tecniche da utilizzare, il programma di lavoro relativo alle informazioni da raccogliere (tipologie e modalità di raccolta), i soggetti da coinvolgere in termini di ruoli e responsabilità, la pianificazione delle attività di presentazione dei risultati (es. riunioni, convegni, ...)

## 2.2 REPORT DI VALUTAZIONE

Elaborare un report finale inserendo gli esiti delle attività di valutazione e indicando la relativa metodologia utilizzata

# Grado di complessità 1

#### 2.1 DEFINIZIONE METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Definire la metodologia da adottare per le attività di valutazione attraverso la scelta di strumenti e procedure da adottare, l'individuazione di criteri ed indicatori valutativi (di realizzazione, di risultato, di impatto)



# 3 - PROGRAMMAZIONE

## Grado di complessità 2

#### 3.2 INDIVIDUAZIONE AMBITI E AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Individuare ambiti e azioni di miglioramento e ottimizzazione dei servizi offerti anche attraverso l'utilizzo di differenti strumenti (es. indagini di customer satisfaction, benchmar-king, ...)

#### Grado di complessità 1

#### 3.1 ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Confrontare gli obiettivi e i risultati di servizio raggiunti con quelli definiti in fase di pianificazione al fine di individuare cause e provvedimenti correttivi o preventivi in caso di differenze



## SCHEDA RISORSE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL RISULTATO ATTESO 3



#### RISORSE FISICHE ED INFORMATIVE TIPICHE (IN INPUT E/O PROCESS ALLE ATTIVITÀ)

- Tipologia di servizi erogati
- Vision e mission dell'organizzazione
- Obiettivi della programmazione
- Risorse umane impegnate nell'erogazione del servizio (dati prestazionali)
- Destinatari del servizio e customer satisfaction
- Attori sociali implicati nel processo valutativo
- Stakeholder coinvolti
- Strumenti di pianificazione del lavoro
- Risorse necessarie per le attività di valutazione
- Tempistiche da rispettare



# TECNICHE TIPICHE DI REALIZZAZIONE/CONDUZIONE DELLE ATTIVITÀ

- Metodi e tecniche di pianificazione del lavoro
- Metodi e tecniche di disegno di un impianto metodologico di un sistema di valutazione del servizio offerto (comprensivo dell'individuazione indicatori e e dei valori ad essi attribuiti e della predisposizione degli strumenti di rilevazione di informazioni e dati)



#### OUTPUT TIPICI DELLE ATTIVITÀ

- Impianto metodologico disegnato
- Attività di monitoraggio e valutazione pianificate ed attuate
- Dati rilevati ed elaborati
- Report riepilogativi del processo di valutazione e dei risultati dello stesso redatti
- Ambiti di miglioramento individuati



## INDICAZIONI A SUPPORTO DELLA SCELTA DEL METODO VALUTATIVO E DELLA

#### PREDISPOSIZIONE DELLE PROVE

#### ESTENSIONE SUGGERITA DI VARIETÀ PRESTAZIONALE

- **1.** L'insieme dei metodi e delle tecniche di disegno di un impianto metodologico di un sistema di valutazione del servizio e di pianificazione delle attività valutative
- 2. Un set informativo relativo alle tipologie di servizio erogate ed ai destinatari serviti

# **DISEGNO TIPO DELLA VALUTAZIONE**



- 1. Prova prestazionale: Progettazione di un sistema di valutazione e pianificazione delle attività di monitoraggio e valutazione, a partire da input forniti
- 2. Colloquio tecnico relativo ad approfondimenti sulle modalità di gestione degli attori coinvolti nel processo di progettazione delle attività di valutazione dell'intervento di cui alla prova prestazionale

#### **FONTI**

Bezzi C., Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici, FrancoAngeli, 2007

Bezzi C., Cannavò L., Palumbo M., Costruire e usare indicatori nella ricerca sociale e nella valutazione, FrancoAngeli, 2010

Bochicchio F., Analisi dei bisogni e programmazione della formazione, Libellula edizioni, 2012 Capaldo G., Il monitoraggio dei progetti formativi;

http://portaledellaformazione.sspa.it/wp-content/uploads/2012/04/monitoraggioformazioneCapaldo.pdf Raymond A.N. et al., Gestione delle risorse umane. Seconda edizione, Apogeo, 2012

Solimene S., Il coordinamento nei sistemi aziendali complessi. Finalità e strumenti, Rirea, 2011