

Key Skills & Employability for Young and Adult Learners

KeySTART2Work

INTELLECTUAL OUTPUT 04: Linee guida e Raccomandazioni per la creazione di un Servizio di supporto



Indice

1. Introduzione	3
2. La Camera di Commercio di Granada come impostazione per l'implementazione pilota del Servizio di supporto di KeySTART2.	4
3. 7 Steps Process	7
3.1. Acquisire consapevolezza	9
3.2. Assessment Online	11
3.3. ONEday Assessment	13
3.4. Assessment Organization within the Keystart2work Service	15
3.5. Laboratori di Sviluppo TCs	17
3.6. Feedback con un esperto + Personal Development Plan (PDP)	19
3.7. Certificazione	22
4. Bibliografia	23



1. Introduzione

Il progetto KeySTART2Work è principalmente indirizzato a studenti, giovani e adulti in cerca di occupazione e motivati a massimizzare le proprie competenze trasversali per migliorare le proprie prospettive occupazionali. Si tratta di una sfida importante in Europa, dal momento che un quarto dei giovani sotto i 25 anni sono ancora in cerca di lavoro, il più alto livello di disoccupazione giovanile dopo l’Africa del Nord e Centro Orientale (McKinsey, 2013).

Lo scopo del servizio KeySTART2work è quello di facilitare la transizione dei giovani nel mondo del lavoro garantendo loro l’accesso a informazioni aggiornate sul mondo delle professioni e fornendo gli strumenti per sviluppare le competenze trasversali più richieste dalle aziende. Si ritiene, infatti, che se le competenze trasversali siano adeguatamente riconosciute, identificate e comunicate, questo possa facilitare la mobilità professionale e contribuire alla realizzazione di un percorso professionale.

Più specificatamente KeySTART2work offrirà un servizio di sviluppo delle competenze trasversali e delle capacità di gestione della propria carriera rivolto a persone in cerca di lavoro. Professionisti dell’orientamento professionale e career counsellor saranno disponibili per offrire un supporto face2face per un servizio completo di orientamento professionale.

Con orientamento professionale si intende *“un processo continuo che consenta a cittadini di qualsiasi età e in qualsiasi momento della loro vita di identificare le proprie capacità, competenze ed interessi per prendere delle decisioni consapevoli in ambito formativo e professionale e per gestire il proprio percorso in ambito formativo, professionale e in qualunque ambito in cui queste capacità e competenze possono venire apprese e/o utilizzate. L’orientamento professionale si rivolge ad un’ampia gamma di destinatari e mette a disposizione una molteplicità di strumenti come l’erogazione di informazioni aggiornate, bilancio di competenze, counselling, percorsi di sviluppo delle competenze trasversali, capacità di gestione della propria carriera”* (Council EU, 2008). L’orientamento professionale è stata una delle priorità negli ultimi decenni sia nell’Unione Europea che all’estero. Le ricerche dell’OECD sull’orientamento professionale (2004) hanno evidenziato il bisogno di integrare l’orientamento professionale nelle strategie di lifelong learning riconoscendone così il ruolo cruciale per il raggiungimento delle finalità nel mondo del lavoro e nel sistema educativo.

Questa è la cornice teorica, all’interno della quale KeySTART2Work si prefigge di integrare i vantaggi dell’orientamento professionale, supporto individuale e strumenti informatici per valutare e sviluppare le competenze trasversali.

2. La Camera di Commercio di Granada come impostazione per l'implementazione pilota del Servizio di supporto di KeySTART2.

La Camera di Commercio di Granada svolge un ruolo attivo nel settore dell'istruzione e della formazione di Granada per molti anni. Come Camera di Commercio, impegnata per definizione con lo sviluppo e la crescita delle aziende della provincia, l'offerta formativa della Camera è sempre stata incentrata sulle esigenze delle aziende e principalmente rivolta alla formazione continua dei lavoratori.

Nell'ultimo decennio, la Camera ha rilevato che la reale necessità delle società era di incorporare al proprio personale persone con una elevata qualificazione ma anche flessibili e in grado di adattarsi alla realtà delle piccole imprese. Pertanto, la Camera sta partecipando a programmi di formazione destinati ai disoccupati e in particolare ai giovani che devono accedere al mercato del lavoro e chi sarà il personale di domani di Granada.

Uno dei programmi principali gestiti dalla Camera è il Programma Integrato di Qualificazione e Occupazione (PICE) condotto dalla Camera di Commercio di Spagna e attuato dalla rete delle Camere Territoriali tra cui la Camera di Granada è inclusa. Essa mira a raggiungere un totale di 16 600 contratti e 1 228 nuove imprese per i giovani e 3 000 giovani sulla mobilità nel corso del 2016-18.

Finanziato dal Fondo sociale europeo (FSE), dal Servizio pubblico spagnolo per l'impiego (SEPE) e dal ministero dell'occupazione e della sicurezza sociale, PICE è uno dei programmi del sistema spagnolo per la garanzia dei giovani. Si rivolge ai giovani dai 16 ai 29 anni con o senza qualifiche o esperienza lavorativa che desiderano ricevere un'adeguata formazione professionale per migliorare le proprie competenze, trovare lavoro o avviare la propria attività.

Avendo l'obiettivo di inserire i giovani nel mercato del lavoro, il programma comprende una serie di misure personalizzate comuni a tutti i programmi di garanzia per i giovani, classificati in quattro categorie.

- **Giovani senza educazione né esperienza lavorativa:** La formazione si concentra sulle abilità digitali e l'occupabilità. L'obiettivo è quello di acquisire le competenze di base per supportare l'accesso all'istruzione superiore o ai programmi di doppio addestramento.
- **Giovani con esperienza lavorativa ma senza qualifica:** L'obiettivo è quello di guidare le loro attitudini e atteggiamenti verso le competenze riconosciute dal mercato del lavoro per migliorare le loro prospettive di lavoro, riorientando le loro carriere verso le professioni in maggiore domanda e altre nicchie per l'occupazione.
- **Giovani con qualifiche ma senza esperienza lavorativa:** Lo scopo è quello di promuovere la loro occupazione aiutandoli ad acquisire esperienza professionale e pratica attraverso contatti con attività commerciali, stage di lavoro o formazione in azienda.

- **Giovani con qualifiche e esperienza lavorativa:** Questi ricevono orientamenti per migliorare le proprie capacità e opportunità di lavoro partecipando a programmi europei di mobilità e ricevendo supporto per avviare la propria azienda o cambiare percorso di carriera.

Accedendo al programma presso la Camera di Commercio più vicina, un giovane può ricevere diverse e personalizzate azioni che comprendono orientamenti, formazione e azioni di accompagnamento per l'inserimento nel mercato del lavoro.

Tutto il processo inizia con la registrazione del giovane nel programma una volta confermato di soddisfare tutte le esigenze ed è attivo come beneficiario del programma di garanzia per la gioventù. Il processo prosegue con il rapporto di orientamento vocazionale. Un consigliere di lavoro presso la Camera partecipa al giovane e, attraverso un'intervista, redige un profilo professionale basato sulle competenze, gli interessi e il livello di qualificazione. Il consigliere lo riferisce poi ad uno dei tre programmi che compongono PICE:

- programma di formazione (plan de capacitation), un percorso formativo completo di formazione fornito presso le Camere di Commercio e destinato a fornire ai giovani le competenze necessarie per accedere al mercato del lavoro.

I partecipanti ricevono una formazione trasversale sulle competenze chiave per l'occupazione e le tecniche per una ricerca efficace del lavoro. Quindi i partecipanti possono scegliere la formazione su argomenti specifici in base alle loro preferenze e interessi. Oltre ai corsi di formazione aziendale, la Camera organizza corsi su una vasta gamma di temi, in base alle esigenze e alle esigenze delle aziende della regione.

- il doppio programma VET (plan de formación dual), dove parte del programma viene speso nel centro di formazione (un numero di ore o giorni) e il resto in una società attraverso un contratto di formazione e apprendistato;
- programma di mobilità (plan de movilidad) composto da un collocamento di lavoro di tre mesi in un paese europeo, con l'obiettivo di migliorare le conoscenze linguistiche e personali dei partecipanti, sostenere prospettive di occupabilità e trovare opportunità di lavoro all'estero.

Dopo aver completato la fase di formazione, tutti i partecipanti sono inclusi, per impostazione predefinita, nelle attività di monitoraggio e di accompagnamento organizzate dalla Camera con l'obiettivo di avvicinare più aziende e persone in cerca di occupazione. La Camera organizza visite a laboratori di lavoro e anche visite alle aziende per conoscere il loro processo produttivo, i profili professionali che cercano e la loro politica di assunzione.

Tutto il programma di orientamento e formazione è supportato con sovvenzioni alle aziende che assumono i partecipanti al programma e inoltre concede a quei giovani che iniziano la propria azienda e si occupano di lavoro autonomo.

Nella provincia di Granada, circa 9.000 giovani sono potenziali beneficiari del programma PICE di età inferiore ai 30 anni e iscritti nel programma di garanzia per i giovani e dato che è stato avviato fino alla fine del 2016, un totale di 800 giovani sono stati registrati nel programma. 643 di loro hanno completato le attività di orientamento vocazionale, 386 di loro hanno ricevuto la formazione trasversale e 336 hanno seguito formazione specifica su questioni identificate come nicchie di occupazione.

Data la struttura e l'ambito del programma, è l'impostazione perfetta per l'implementazione del servizio KeySTART2work, poiché la diagnosi delle competenze chiave dei partecipanti attraverso lo strumento di autovalutazione può essere la spina dorsale del percorso di orientamento e formazione da seguire I giovani del programma.

Lo strumento Keystart2work è un potente strumento per i consiglieri e i consulenti del lavoro nel programma PICE

Inoltre, il programma PICE offre un'alta opportunità di scalabilità. Gli strumenti verranno diffusi e utilizzati da tutti i consiglieri del programma attraverso la rete delle camere spagnole e una volta che l'uso viene consolidato, potrebbe essere trasferito anche ad altre Camere di Commercio dell'UE attuando programmi simili per i giovani delle loro regioni.



3. 7 Steps Process

Per riuscire ad esprimere una valutazione completa su ogni candidato e proporre delle opportunità di sviluppo è essenziale disegnare un processo ben strutturato. Viene proposto di seguito un modello ideale, che può essere modificato per meglio adattarsi alle esigenze del contesto in cui esso viene applicato, al tempo e alle risorse disponibili. Per esempio è possibile ridurre il tempo dedicato al primo step “Acquisire Consapevolezza” prevedendo solo una breve introduzione al Servizio da erogare prima della sessione di assessment. Oppure è possibile combinare l’assessment online nella giornata di assessment in presenza qualora siano disponibili in numero sufficiente delle postazioni per la compilazione online. Il processo a 7 fasi è stato sviluppato infatti in modo da essere il più possibile flessibile e adattabile ad ogni esigenza formativa. La durata e la complessità di ogni step può essere perciò gestita sulla base dei vincoli e delle opportunità presenti in ciascun specifico contesto.



Sebbene il processo proposto sia estremamente flessibile, occorre ricordare che alcuni degli step del processo non possano essere evitati. È necessario includere almeno i seguenti step:

- Sessione di Assessment
- Laboratori di Sviluppo
- Sessione di Feedback (almeno una)
- Certificazione

In particolare la sessione di Assessment rappresenta un aspetto cruciale al quale occorre prestare particolare attenzione perché in un contesto di valutazione deve assicurare accuratezza ed essere percepito come imparziale per garantire un’adeguata **validità di facciata**. La validità di facciata è strettamente connessa con la percezione di efficacia dello strumento di valutazione: l’Assessment center valuta ciò che dovrebbe valutare? I

partecipanti sentono di essere valutati in maniera equa? In generale questa è uno dei vantaggi principali nell'utilizzo di un Assessment Center e se progettato adeguatamente i

partecipanti dovrebbero percepire di essere stati valutati su dimensioni strettamente connesse al mondo del lavoro.

Ogni step verrà esaminato più in dettaglio nelle prossime pagine.



3.1. Acquisire consapevolezza

“Sono le competenze tecniche che ti permettono di ottenere un colloquio ma sono quelle trasversali che ti aiutano a ottenere il lavoro – e a non perderlo”

Il progetto KeySTART2Work ha lo scopo di sostenere giovani e adulti alla ricerca di un lavoro a riflettere e a comprendere l'importanza di un **piano di sviluppo professionale**, fornendo loro indicazioni sulle possibilità per avviare o sviluppare un percorso di carriera attraverso una riflessione sulle competenze, incluse le competenze trasversali, possedute dall'individuo. Focalizzando l'attenzione sulle competenze trasversali, richieste per ricoprire con efficacia un'ampio range di posizioni professionali (O*NET)¹, è possibile evidenziare il ruolo cruciale delle competenze trasversali nel facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro. È ormai ampiamente riconosciuta l'importanza del possesso di competenze trasversali per l'occupabilità. Tuttavia, in molti paesi non esistono ancora dei modelli educativi ben definiti e le competenze trasversali vengono sviluppate e valutate attraverso il ricorso a metodi differenti. Per queste ragioni il progetto KeySTART2Work ambisce non solo ad intervenire sul livello di consapevolezza delle competenze trasversali possedute ma sulla progettazione di percorsi di carriera per il raggiungimento di obiettivi professionali attraverso l'implementazione di azioni formative utili a colmare il gap fra competenze richieste e possedute. Dal momento che sempre più spesso giovani e adulti non sono sufficientemente autoconsapevoli delle proprie competenze, abilità e obiettivi di carriera per prendere delle decisioni ponderate sul proprio futuro, il servizio KeySTART2Work può fornire un supporto mettendo a disposizione un percorso di apprendimento per facilitare l'autoconsapevolezza e lo sviluppo personale. Viene infatti sentita forte l'esigenza di un cambiamento radicale nel modo in cui il potenziamento delle competenze trasversali e lo sviluppo di carriera viene percepito, erogato e supportato. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso la realizzazione di un percorso di orientamento alla carriera che in accordo alla definizione dell'OECD (2004), supporti gli utenti a riflettere sulle proprie ambizioni, interessi, qualificazioni e abilità e a comprendere meglio il mercato del lavoro e il sistema educativo. Sebbene lo sviluppo di competenze sia essenziale per sostenere la produttività e la sostenibilità delle imprese, favorendo l'occupabilità e le condizioni di lavoro, molti giovani in cerca di un'occupazione sono non-consapevoli o non in grado di dimostrare le competenze e le abilità richieste anche se ne sono in possesso (Brewer, 2013).

Molte delle attività quotidiane svolte durante il tempo libero, in famiglia o all'interno di altri gruppi informali, possono concorrere nello sviluppo delle competenze richieste nel mondo del lavoro. È solo necessario riconoscerle, documentarle e portarle all'attenzione dei potenziali datori di lavoro.

¹ www.onetonline.org Il programma O*NET rappresenta una fonte primaria di informazioni sull'occupazione. È un database online reso disponibile dal Dipartimento del lavoro statunitense per fornire informazioni sull'andamento economico, occupazionale e sulle principali caratteristiche dei lavoratori e delle professioni americane.

Questo è il motivo per cui, la prima fase del processo di implementazione di questo servizio dovrebbe comprendere una Sessione Introduttiva necessaria a sottolineare l'importanza della valutazione delle competenze chiave per enfatizzare non solo le conoscenze ma anche le abilità e le attitudini sviluppate in relazione al contesto e predisponendo così le basi per un'efficace ricerca di lavoro e un apprendimento continuo. Durante la Sessione Introduttiva è necessario spiegare le ragioni per le quali le competenze trasversali siano cruciali per assicurarsi la possibilità di trovare un'occupazione, mantenerla e avanzare nel proprio percorso professionale. Giovani e adulti hanno la necessità di continuare ad imparare e ad adattarsi; leggere e scrivere; pensare in maniera creativa; risolvere problemi in maniera autonoma; essere indipendenti nel lavoro; interagire con i colleghi; far parte di un team; utilizzare tecnologie; essere in grado di essere sia guida che di essere guidato.

Queste competenze chiave per l'occupabilità sono richieste dai datori di lavoro e favoriscono la capacità di un individuo di muoversi nel mercato del lavoro e di intraprendere azioni di apprendimento continuo (Brewer, 2013).

Per rafforzare la spiegazione del perchè le competenze trasversali siano così importanti per inserirsi nel mercato del lavoro, è possibile citare esempi di storie di giovani di successo, testimonial, case study in modo da evidenziare la connessione fra Competenze trasversali e mondo del lavoro.



3.2. Assessment Online

L'integrazione della tecnologia nell'erogazione di servizi di orientamento professionale non è una novità e nel corso degli anni, il ricorso all'informatica nell'orientamento ha assunto funzioni differenti ed è divenuto sempre più diffuso. Nonostante questa tendenza, sono ancora necessari dei progressi nelle metodologie di valutazione. La maggior parte dei metodi di valutazione attualmente utilizzati hanno un forte accento sulla conoscenza e non tengono adeguatamente conto delle abilità e degli atteggiamenti che rappresentano invece delle dimensioni fondamentali per la valutazione delle competenze trasversali. Anche la valutazione delle competenze trasversali e la valutazione nel contesto di lavoro interdisciplinare appare inadeguata (Commissione Europea, 2009)². Le competenze trasversali rappresentano senza dubbio una sfida per gli attuali metodi di valutazione. E l'informatica può essere di aiuto avendo il potenziale per sostenere lo sviluppo e la valutazione delle competenze chiave dei discenti. Inoltre gli strumenti informatici possono fornire un efficace supporto per garantire una valutazione che non solo sia valida ma anche rapida consentendo di dare un feedback tempestivo e mirato, monitorare i progressi degli studenti e, permettere una valutazione e un apprendimento interattivo (Looney, 2010). Se integrato in un servizio di orientamento professionale, l'informatica consente di *"ottenere di più con meno"*, fornendo l'accesso alle informazioni sull'occupazione, guida, orientamento e opportunità di apprendimento basate sulla realtà del mondo del lavoro, (Bimrose JH-A., 2011) e fornendo un canale per la comunicazione e l'interazione automatizzata (Hooley, 2010). Infatti, in un contesto in cui l'accesso alle risorse informatiche è sempre maggiore mentre allo stesso tempo si avverte la mancanza di risorse umane ed è presente una pressione costante per raggiungere un numero maggiore di studenti riducendo i costi, lo sviluppo di strumenti di orientamento professionale informatici di qualità può essere una soluzione ottimale per garantire un maggiore accesso che sia più flessibile e conveniente (Bimrose et al, 2010) (Bimrose JK, 2015), andando così ad *"integrare le tradizionali forme di orientamento"* (CEDEFOP) e di diversificare i servizi offerti ad una generazione *"che è cresciuta con la tecnologia a portata di mano"* (Iacob, 2012).

Il progetto KeySTART2work intende massimizzare i vantaggi degli strumenti informatici e di utilizzarli in sinergia con gli strumenti tradizionali propri dell'orientamento professionale in modo da creare un servizio di assistenza unica in cui giovani e adulti possano avere la possibilità di valutare le proprie competenze trasversali con approcci diversi.

È in questa cornice, che KeySTART2work intende sviluppare uno strumento innovativo di autovalutazione on-line formulato come un Situational Judgment Test che fornisca la possibilità di confrontarsi con una serie di situazioni in cui ci si aspetta che determinate competenze vengano applicate. In particolare, il significato di questi termini sono:

Autovalutazione: processo di raccolta di informazioni su se stessi, finalizzato a fornire un supporto nella presa di decisioni basate su una buona comprensione di sé. È il risultato di un processo di autoriflessione sulle proprie capacità ed esperienze passate diretto a far

³ As reported in *"The use of ICT for the assessment of key competences"* published by European Commission Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies

emergere i propri valori e le proprie competenze e a valutare punti di forza e di debolezza. L'autovalutazione è il primo passo all'interno di un processo di orientamento professionale ed è spesso condotta con l'aiuto di un professionista dell'orientamento. I test sono lo strumento più ampiamente utilizzato per aiutare i partecipanti a ottenere una valida rappresentazione di se stessi. Tuttavia il ricorso ai test rappresenta solo un punto di partenza, dal momento che per poter avere una visione chiara delle caratteristiche di un individuo è necessario utilizzare più strumenti in maniera integrata fra loro.

Situational judgment tests: sono usati per valutare la capacità di scegliere l'azione più adeguata per affrontare situazioni di vita e di lavoro quotidiane. Questa tipologia di test è composta da alcuni scenari da leggere e che richiedono una riflessione per determinare quale fra le alternative di risposta messe a disposizione permetta di affrontare in modo più efficace la situazione proposta. Questa tipologia di valutazione è stata progettata per valutare come i partecipanti reagirebbero in situazioni simili a quelle che potrebbero incontrare nel lavoro per il quale si stanno candidando. I comportamenti ipotetici si sono dimostrati essere dei validi predittori delle prestazioni future (Motowidlo, 1990).

Lo strumento online realizzato dal consorzio KeySTART2work è composto da un totale di 36 brevi scenari. Al rispondente **NON** viene indicata la competenza valutata attraverso ciascun scenario. Ogni competenza viene valutata attraverso 3 scenari:

- **1 real-life scenario:** lo scenario non è necessariamente legato ad un contesto professionale; può far riferimento a situazioni informali che riguardano ad esempio il tempo libero trascorso in famiglia o con gli amici, le vacanze, la scuola, ecc
- **1 professional o pre-professional setting scenario:** si tratta di situazioni connesse al processo di ricerca del lavoro in termini di competenze, relazioni con il proprio network da vari punti di vista (per esempio la ricerca di un lavoro da svolgere durante gli anni di studio universitario/stage, volontariato per accumulare esperienza, etc...) e fa riferimento a tutti i passaggi necessari per riuscire a trovare un lavoro (dalla ricerca di offerte di lavoro/stage coerenti con le proprie aspettative al colloquio con un selezionatore, ecc..)
- **1 professional setting scenario:** si tratta di situazioni connesse allo sviluppo di carriera e alla capacità di ricoprire un ruolo attivo nel mercato del lavoro, di ricercare una crescita professionale e di aumentare il proprio potenziale di occupabilità per rimanere competitivi in un mercato del lavoro in rapida evoluzione e sempre più esigente. In questo senso possono essere incluse quindi situazioni che mettono di fronte alla decisione di frequentare un programma di formazione; effettuare un cambio di carriera; sperimentarsi in un nuovo campo professionale, avviare una propria attività, ecc..

Al termine della compilazione l'utente ha la possibilità di consultare i risultati ottenuti ed eventualmente scaricare un file riepilogativo di supporto per avviare un percorso di auto-riflessione. I risultati sono consultabili dall'utente sia sotto forma di grafico radar sia come report descrittivo che fornisce una breve spiegazione del profilo/livello ottenuto su ciascuna competenza.

3.3. ONEday Assessment

Il primo uso degli Assessment Center risale alla prima guerra mondiale, quando la Germania adottò questo metodo per selezionare i propri ufficiali. Successivamente e fino ad oggi la metodologia dell'Assessment Center viene utilizzata dalle organizzazioni di tutto il mondo come strumento per la selezione dei propri dipendenti e l'identificazione delle loro aree di debolezza per implementare azioni di sviluppo mirate. Attualmente la metodologia dell'Assessment Center è ampiamente riconosciuta per essere una tecnica validata ed estremamente efficace per prendere decisioni di selezione, di passaggi di carriera e per riconoscere le esigenze di sviluppo dei lavoratori.

Si tratta di una forma standardizzata di valutazione utile per misurare il potenziale di un candidato attraverso l'utilizzo di diverse tecniche per rilevare competenze e abilità possedute dagli individui come test, attività e esercizi di simulazione. I compiti, le attività e gli scenari proposti ai partecipanti devono ispirarsi a situazioni lavorative reali.

Pertanto un Assessment Center può essere definito come *"una varietà di tecniche progettate per consentire ai candidati di far emergere, in condizioni standardizzate, le competenze e le capacità utili per il successo professionale"* (Coleman, 1987). Questa gamma di strumenti è impiegata per fare inferenze sulle caratteristiche, capacità e prestazioni future delle persone. Tali inferenze devono essere quanto più possibile attendibili e non basate su stereotipi, per perseguire tale obiettivo è essenziale garantire che tutti i punteggi siano interpretati correttamente.

Il Servizio KeySTART2work mira a supportare, utilizzando la metodologia dell'Assessment Center, studenti e persone in cerca di lavoro a progettare il proprio percorso professionale, attraverso:

- Valutazione delle competenze trasversali
- Pianificazione di eventuali interventi formativi per rafforzare quelle competenze trasversali che risultano meno sviluppate

Probabilmente la caratteristica più peculiare della metodologia dell'Assessment Center è quella di riferirsi non alle prestazioni attuali, ma ai risultati futuri. La previsione sulle performance future si ottiene attraverso l'osservazione delle modalità con le quali i partecipanti gestiscono problemi e sfide (simulate attraverso gli esercizi). In questo modo gli assessor possono avere un quadro completo della persona e delle sue performance future.

Il termine "Assessment Center" non si riferisce a un luogo, ma ad una metodologia sia che faccia parte di un processo di selezione o per lo sviluppo e la promozione di risorse interne. Nel nostro caso l'Assessment, sarà utilizzato all'interno di un servizio che supporta studenti e persone in cerca di lavoro a valutare e sviluppare le proprie competenze trasversali e allo stesso tempo rappresenta una possibilità di essere valutato attraverso questo metodo in un contesto protetto, dal momento che gli Assessment Center sono sempre più utilizzati dalle imprese e dalle organizzazioni per scopi di assunzione. Si tratta di una grande opportunità

per i giovani in cerca di lavoro che hanno la possibilità di acquisire familiarità con questo metodo di valutazione ormai divenuto diffuso in una molteplicità di settori, tra cui l'industria, il governo, le forze armate e gli istituti di formazione per selezionare profili in grado di ricoprire posizioni di responsabilità, controllo, vendita o gestione.

Per riuscire a fornire un supporto allo sviluppo di carriera e delle proprie competenze trasversali si può utilizzare questa metodologia in maniera complementare ad altri metodi di valutazione più tradizionali come i *colloqui di valutazione* o le *auto-valutazioni*. Includere la metodologia dell'Assessment Center all'interno del servizio KeySTART2work non solo permette di giungere a risultati validi ma consente anche di valutare in una sola sessione un gruppo di partecipanti, facendo risparmiare così tempo e risorse.

Gli Assessment Center sono uno strumento estremamente flessibile in quanto possono variare per complessità, tempo, e selezione degli esercizi. Solitamente la valutazione può durare da poche ore a diversi giorni a seconda del livello di complessità delle competenze e delle capacità da valutare. Gli Assessment Center inseriti nel Servizio KeySTART2work dovrebbero avere una durata compresa fra 5 e 7 ore, a seconda del numero dei partecipanti. In ogni caso il numero dei partecipanti non deve superare le 10 unità in modo da non compromettere l'efficacia della sessione di valutazione.

Gli Assessment Center devono essere eseguiti da più valutatori esperti, gli **assessor**, che utilizzano diversi strumenti diagnostici al fine di ottenere informazioni sulle competenze o sui potenziali di sviluppo di un gruppo di candidati. L'assessor deve aver bene chiaro qual è l'obiettivo che deve essere raggiunto al termine dell'Assessment Center in modo che sia in grado di selezionare gli strumenti più idonei per raggiungere tali obiettivi. Gli assessor devono essere adeguatamente formati per la somministrazione degli strumenti di valutazione e per essere in grado di osservare, registrare, classificare ed esprimere un giudizio attendibile circa i comportamenti dei partecipanti. La competenza e l'esperienza pregressa dei valutatori sono elementi essenziali che incidono sulla qualità delle valutazioni prodotte. Il processo di inferenza di comportamenti e prestazioni future diviene efficace solo quando i test e le prove utilizzate durante l'Assessment Center siano stati selezionati, costruiti e utilizzati in maniera appropriata.

Le valutazioni sui comportamenti devono essere registrate e discusse durante un incontro che avviene tra tutti gli assessor che hanno preso parte all'Assessment Center. Al termine del confronto fra gli assessor vengono espresse le valutazioni sulle differenti dimensioni che compongono le competenze oggetto di valutazione. Generalmente ogni valutazione viene seguita da una certificazione delle competenze pertanto deve essere redatto un rapporto individuale per ogni partecipante all'Assessment Center.

3.4. Assessment Organization within the Keystart2work Service

Per fornire una valutazione esaustiva su ciascuna delle 12 Competenze Trasversali identificate dalla partnership di Keystart2work, vengono proposti diversi strumenti in aggiunta all'assessment online, così come schematizzato di seguito:

<u>COMPETENZA</u>	<u>ASSESSMENT ONLINE</u>	<u>ROLE PLAY</u>	<u>ESERCIZIO DI GRUPPO</u>	<u>PRESENTAZIONE ORALE</u>
Abilità interculturali & Global awareness	X	X		X
Flessibilità & Adattabilità	X	X	X	X
Pensiero Innovativo & Strategico	X	X	X	X
Organizzazione & Gestione del Tempo	X		X	X
Decision making	X	X	X	
Teamwork	X	X	X	
Empatia / Abilità di costruire relazioni	X	X	X	X
Problem solving	X	X	X	
Learning orientation	X			
Negoziazione	X	X	X	
Leadership	X		X	
Raccogliere e analizzare informazioni	X		X	

I role play, gli esercizi di gruppo e le presentazioni orali sono state introdotte perché sono strumenti molto semplici da usare e codificare ed esiste una vasta letteratura ed esempi dai quali attingere. Gli esercizi in-tray, sono stati invece esclusi perché sono molto complessi e richiedono molto tempo sia per essere preparati che per essere corretti e anche se si tratta di uno strumento estremamente valido ma forse più raccomandato per valutare competenze manageriali.

Per quanto riguarda la gestione del tempo di una sessione di valutazione, è stata predisposta una timetable per una sessione-tipo che comprende 8 partecipanti e 3 Assessor. L'organizzazione delle attività è stata pensata per ottimizzare il tempo e le risorse umane a disposizione, come segue:

	Part. 1	Part. 2	Part. 3	Part. 4	Part. 5	Part. 6	Part. 7	Part. 8
9.00 – 9.30	Apertura dei lavori							
9.30 – 10.00	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Role play	Preparazione Presentazione	Preparazione Presentazione	Preparazione Presentazione
10.00 - 10.30	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Preparazione Presentazione	Role play		
10.30 – 10.45	Preparazione Presentazione	Role play	Preparazione Presentazione	Preparazione Presentazione			Presentazione orale	Presentazione orale
10.45 – 11.00		Role play			Presentation	Presentation		
11.00 – 11.15	BREAK							
11.15 – 11.45	Role play	Preparazione Presentazione	Preparazione Presentazione	Preparazione Presentazione	Esercizio di gruppo.	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo
11.45 – 12.15		Role play			Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo	Esercizio di gruppo
12.15 – 12.45			Role play				Role play	Role play
12.45 – 13.00	Presentazione orale	Presentazione orale	Presentazione orale					
13.00 – 13.15				Presentazione orale				

Legenda

Assessor 1
Assessor 2
Assessor 3

3.5. Laboratori di Sviluppo TCs

Nonostante il fatto che le competenze siano qualcosa di più rispetto alla mera conoscenza, l'OECD (2005) suggerisce che una competenza può essere appresa se viene sviluppata in un ambiente di apprendimento favorevole. Gli individui hanno la capacità di pensare a se stessi come espressione di maturità morale e intellettuale e di assumersi la responsabilità per il proprio apprendimento e per le proprie azioni.

In ogni processo di apprendimento, c'è una differenza tra la mobilitazione cognitiva della conoscenza e l'apprendimento attivo. L'attività di supporto all'acquisizione delle competenze è stata ben descritta dal Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale: *"L'approccio cognitivo tende a sottolineare l'acquisizione individuale di certi tipi di apprendimento, mentre gli approcci basati sull'apprendimento attivo tendono a sottolineare il ruolo dinamico delle relazioni sociali e del contesto in cui si svolge l'apprendimento"*.³

Felder e Brent (2009) definiscono l'apprendimento attivo come "tutto ciò che riguarda il processo di apprendimento che coinvolge gli studenti oltre al semplice guardare, ascoltare e prendere appunti":

Si parla di apprendimento attivo quando si pone una domanda, un problema o qualsiasi altra tipologia di richiesta che pone di fronte ad una sfida; si propone agli studenti di lavorare individualmente o in piccoli gruppi per trovare una soluzione ad un quesito; fornire loro del tempo per farlo; chiedere di condividere le loro ipotesi di risoluzione. Non si può parlare invece di apprendimento attivo quando si predispongono solo lezioni frontali, pongono domande a cui solo sempre i soliti pochi studenti sono in grado di rispondere oppure avviano dei dibattiti che coinvolgono solo una piccola frazione del gruppo classe.

Felder e Brent (2009) offrono alcuni suggerimenti di base per strutturare un percorso di apprendimento attivo:

1. Suggestire agli studenti di organizzarsi in gruppi da 2-4 persone e nominare in modo casuale una persona che si assuma la responsabilità di prendere appunti (ad esempio, la persona più vicina alla scrivania o quella più lontano alla tua destra, ...). In alternativa, si può chiedere ai gruppi di nominare questa persona in modo che si tratti di qualcuno che preferibilmente non abbia ancora svolta questa attività durante la giornata.
2. Proporre un quesito o un problema impegnativo e lasciare il tempo sufficiente alla maggior parte dei gruppi per giungere ad una risoluzione. Il tempo può normalmente essere compreso tra 15 secondi e 3 minuti. Se si ravvisa che per la risoluzione del problema sia necessario del tempo aggiuntivo è possibile suddividere il problema in diversi passaggi e trattare ogni passaggio come un'attività separata.

³ European Center for the Development of Vocational Training (Cedefop): The shift to learning outcomes Policies and practices in Europe; Cedefop Reference series; Thessaloniki 2009; p. 35

3. Chiedere che individualmente o in gruppo si condividano le proprie risposte oppure individuare dei volontari disponibili a condividere le proprie impressioni. Successivamente è possibile avviare un confronto oppure procedere con la lezione come pianificato

Tuttavia esiste una vasta gamma di esercizi e tecniche dalla quale attingere. Per esempio, utilizzando i role play i partecipanti possono sperimentarsi in situazioni differenti di interazione con altre persone. Il role play quando utilizzato in ambito accademico è definito come metodo di insegnamento basato sulle dinamiche di gruppo, che utilizzando una simulazione incentrata sull'interazione tra studenti con ruoli diversi in diverse circostanze, genera un apprendimento simile a quello che potrebbe essere prodotto nella vita reale. Il processo di insegnamento-apprendimento stimolato dall'utilizzo del role play permette di acquisire nuove abilità attraverso situazioni simulate. Gli studenti hanno la possibilità di confrontarsi con situazioni nuove nelle quali cercano di proporre la soluzione migliore. La progettazione e la scelta delle situazioni da proporre dovrebbe essere svolta avendo chiaro in mente se l'obiettivo didattico sia quello di sviluppare conoscenze, attitudini o abilità. Per esempio se l'obiettivo fosse quello di favorire l'acquisizione di capacità di comunicazione, è efficace offrire numerose opportunità di ricevere un feedback in modo da stimolare gli studenti a comunicare in maniera efficace.



3.6. Feedback con un esperto + Personal Development Plan (PDP)

“Pianificare significa portare il futuro nel presente in modo che sia possibile cominciare ad occuparsene fin da subito.”

– Alan Lakein-

Offrire l’opportunità di seguire un proprio Personal Development Plan mette gli individui nella condizione di assumersi la responsabilità del proprio apprendimento. L’apprendimento diventa in questo modo un processo proattivo e reattivo, progettato sia per sostenere le necessità di sviluppo immediato sia il raggiungimento di obiettivi a lungo termine.

Il vantaggio principale di utilizzare un Personal Development Plan consiste nel documentare il processo di riflessione personale e autovalutazione dei propri punti di forza e di debolezza. Questo dovrebbe consentire agli studenti, sia giovani che adulti, di riflettere sulla propria situazione e di gestire un processo di sviluppo personale per prendere in considerazione opportunità future. Concretamente, implementare un Personal Development Plan, significa:

- aumentare la propria autoconsapevolezza – migliore comprensione di *chi sono e cosa voglio?*
- individuare le competenze e le esperienze già possedute e quelle da sviluppare
- creare un piano di sviluppo mirato all’acquisizione delle competenze utili per la persona o per il percorso di carriera scelto
- Monitorare e registrare i risultati raggiunti in modo che possano essere presentati quando si ricercano nuove opportunità di formazione e/o lavoro.

Dal momento che un PDP dovrebbe permettere a studenti, giovani e adulti, di riflettere sulle esperienze accumulate finora e di pianificare le fasi successive di apprendimento e di formazione è necessario prima di tutto che ogni partecipante intraprenda un’attività di analisi delle competenze possedute per determinare nello specifico quali sono le proprie esigenze di apprendimento e gli obiettivi di sviluppo da raggiungere per colmare tali esigenze.

Un PDP dovrebbe contenere almeno queste tre sezioni:

Fase 1 - Autoriflessione. La prima fase è pensata per analizzare i propri punti di forza e di debolezza e mettere nelle condizioni di descrivere le competenze e i risultati raggiunti attraverso le proprie esperienze professionali e formative. La riflessione sulle proprie esperienze dovrebbe essere integrata da un’analisi dei vincoli e delle opportunità connessi al proprio percorso.

Fase 2 - Delinea i tuoi obiettivi. Delineare nuovi obiettivi chiaramente definibili e facilmente misurabili.

Fase 3 - Imposta i tuoi obiettivi personali. In questa fase occorre declinare gli obiettivi precedentemente individuati in obiettivi personali.

Fase 1 – Autoriflessione					
<i>Prima di impostare i piani di sviluppo personale a medio e lungo termine, è necessario condurre un'analisi personale. Ad esempio: Quali sono i miei punti di forza e di debolezza? Quali opportunità o vincoli esterni potrebbero influenzare eventuali piani?</i>					
Punti di forza					
Aree di sviluppo					
Vincoli ed Opportunità					
Fase 2 – Delinea i tuoi obiettivi					
Cosa voglio imparare?	Cosa devo fare per riuscirci?	Di quali risorse ho bisogno per riuscirci?	Quali difficoltà posso incontrare?	Come posso misurare il mio successo?	Quanto tempo ho per raggiungere il mio obiettivo?
1.	1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.	3.
Fase 3 – Imposta i tuoi obiettivi personali					
Obiettivi a breve termine (fino a 12 mesi)					
Obiettivi a medio termine (2 – 3 anni)					
Obiettivi a lungo termine (oltre 3 anni)					

Nell'ambito del servizio KeySTART2work, gli studenti verranno supportati a completare il proprio PDP grazie ai passaggi descritti precedenti che avranno permesso di acquisire consapevolezza su se stessi sia attraverso i risultati dello strumento ICT e il feedback ricevuto dopo la partecipazione all'assessment e ai Laboratori di Sviluppo delle TCs.

Restituire un **feedback** rispetto alle attività precedenti rappresenta una fase critica poiché il feedback è uno degli strumenti più potenti per facilitare l'apprendimento. È necessario

utilizzare un approccio **evidence-based**, fornendo cioè delle “prove”, degli esempi concreti per rendere il feedback più obiettivo possibile ed evitare così il rischio di emettere un giudizio personale. Poteet e Kudisch (Poteet, 2003) hanno individuato molte tecniche che possono essere utilizzate dagli assessor/facilitatori quando devono restituire un feedback. Queste strategie sono progettate per massimizzare l'accettazione dei feedback da parte dei partecipanti. Di seguito sono elencati alcuni suggerimenti:

- Promuovere una discussione aperta e un dialogo partecipato
- Fornire un aiuto pratico, un insegnamento e un supporto anche in fase di follow-up
- Dimostrare interesse ed empatia
- Chiarire che la responsabilità per il cambiamento ricade sul destinatario
- Evidenziare come il feedback e il coaching siano connessi ai risultati
- Fornire un feedback rispetto ai comportamenti agiti dal destinatario
- Stabilire un rapporto di fiducia
- Delineare piani di sviluppo realistici e concreti
- Evitare di far sentire giudicato il destinatario, sembrare poco attento, troppo convincenti, o essere troppo prescrittivi



3.7. Certificazione

Poiché molte delle attività svolte regolarmente in famiglia o in altre comunità permettono di acquisire, seppure in un contesto ricreativo, delle competenze che possono essere utilizzare anche in un contesto professionale diventa cruciale cercare di capire come individuarle, documentarle e renderle evidenti ai possibili datori di lavoro.

Il servizio KeySTART2work può aiutare coloro che stanno cercando lavoro ad analizzare e certificare quali competenze trasversali hanno sviluppato anche se non hanno mai svolto un'esperienza lavorativa rilevante. Questa certificazione può supportare in particolare: studenti e non con poca o nessuna esperienza lavorativa; persone che stanno cercando di cambiare carriera; disoccupati che sono stati fuori dal mercato del lavoro per un breve periodo e che ora desiderano ritornare attivi. Poiché l'importanza delle competenze acquisite in contesti non formali e informali è andata sempre aumentando è necessario creare una cornice che ne permetta la certificazione. La valutazione e la classificazione di queste competenze può essere particolarmente importante per il futuro lavoro degli studenti di oggi.

Ecco perchè, il risultato principale del servizio KeySTART2work è rappresentato da un'efficace certificazione del livello effettivo delle 12 competenze trasversali chiave per l'occupabilità. Il punteggio per ogni competenza è calcolato sulla base del punteggio ottenuto attraverso lo Strumento ICT e fornita su 3 livelli (Alto - Medio - Basso).



4. Bibliografia

- Bimrose, J. B.-A. (2010). An investigation into the skills needed by Connex-ions personal advisers to develop internet-based guidance. Reading: CfBT Education Trust.
- Bimrose, J. H.-A. (2011). *Integrating new technologies into careers practice: Extending the knowledge base*. London: UK Commission for Employment and Skills.
- Brewer, L. (2013). *Enhancing the employability of disadvantaged youth: What? Why? and How? Guide to core work skills*. ILO.
- Coleman, J. L. (1987). *Police Assessment Testing: An assessment center handbook for law enforcement personnel*. Third edition, C.Thomas pub ltd.
- Felder, R. B. (2009). Active Learning: An Introduction. *ASQ Higher Education Brief*, 2 (4).
- Hooley, T. H. (2010). *Careering Through the Web. The Potential of Web 2.0 and 3.0 Technologies for Career Development and Career Support Services*. London: UKCES.
- Iacob, M. (2012). *Good practices in the use of ICT in providing guidance and counselling*, Insti-tute of Educational Sciences, Bucharest.
- Looney, J. (2010). Making it happen: formative assessment and educational technologies.
- McKinsey. (2013). *Education to employment: Getting Europe's youth into work*.
- Motowidlo, S. J. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640-647.
- Poteet, M. L. (2003). Straight from the horses mouth: Strategies for increasing feedback acceptance. . *Paper presented at the 31st International Congress on Assessment Center Methods, Atlanta, Georgia*.

