

istat working papers

N. 7
2012

La progettazione dei censimenti generali 2010-2011 - 10 - Tutoring per l'Inserimento di nuove risorse professionali nella Direzione centrale dei censimenti generali

Patrizia Grossi e Maurizio Rossi

istat working papers

N. 7
2012

**La progettazione dei censimenti generali
2010-2011 - 10 - Tutoring per l’Inserimento
di nuove risorse professionali nella
Direzione centrale dei censimenti generali**

Patrizia Grossi e Maurizio Rossi

Comitato scientifico

Giorgio Alleva
Tommaso Di Fonzo
Fabrizio Onida

Emanuele Baldacci
Andrea Mancini
Linda Laura Sabbadini

Francesco Billari
Roberto Monducci
Antonio Schizzerotto

Comitato di redazione

Alessandro Brunetti
Romina Fraboni
Maria Pia Sorvillo

Patrizia Cacioli
Stefania Rossetti

Marco Fortini
Daniela Rossi

Segreteria tecnica

Maria Silvia Cardacino Laura Peci Marinella Pepe Gilda Sonetti

Istat Working Papers

La progettazione dei censimenti generali 2010-2011-
10 - Tutoring per l'Inserimento di nuove risorse professionali
nella Direzione centrale dei censimenti generali

N. 7/2012

ISBN 88-458-1723-7

Istituto nazionale di statistica
Servizio Editoria
Via Cesare Balbo, 16 – Roma

La progettazione dei censimenti generali 2010-2011-10 - Tutoring per l'Inserimento di nuove risorse professionali nella Direzione centrale dei censimenti generali

Patrizia Grossi e Maurizio Rossi

Sommario

L'Istat, al fine di garantire l'esecuzione di tutte le attività censuarie programmate, è ricorso all'acquisizione, con contratto a tempo determinato, di numerose nuove risorse professionali per la Direzione centrale dei censimenti generali.

Per facilitare l'inserimento dei colleghi neo-assunti è stato dato vita ad un progetto di tutoring. Ogni tutor ha curato il trasferimento di esperienze e competenze verso il neo-assunto, in modo personalizzato e contestualizzato alla specifica realtà lavorativa dove lo stesso avrebbero operato. Questo approccio contemporaneamente formativo e di facilitazione dell'inserimento produttivo ha consentito un più rapido allineamento delle competenze e ha rappresentato una soluzione organizzativa razionale ed efficace.

Parole chiave: Tutor, Tutoring, Competenze, Inserimento, Orientamento, Neo-Assunti, Risorse.

Abstract

The project "TI/CENS", developed in the period 2009-2011, has involved a large number of resources of the Directorate General Census of ISTAT: new resources, internal tutors, HR experts and coordinators. The aim of the project was to offer an opportunity to a "facilitated induction" for the new resources in the complex reality of the Italian Census. Each of the new colleagues was assisted by an internal tutor and they all have had the possibility of entering gradually into the operation of the Census organizational machine. The project has had several editions and was then refined along the way, becoming leaner but still keeping to its purpose: to be a fast "shuttle" to full operative role assumption and, last but not least, a way to give value to the skills and attitudes of the new comer and to find for these competences the right place into the organization.

Keywords: Inserimento Neo-Assunti, Tutor, Tutoring, Competenze professionali.

Indice

1.	Premessa	7
2.	Il progetto: finalità e obiettivi	7
	2.1 Pre-requisiti per il successo del progetto	8
	2.2 Il ruolo del tutor.....	8
3.	Pianificazione e realizzazione	8
	3.1 Il fabbisogno di nuove risorse	9
	3.2 Il coinvolgimento dei tutor.....	9
	3.3 Il sostegno al ruolo di tutor	10
	3.4 I numeri della tutorship realizzata	11
	3.5 Il colloquio di orientamento	11
	3.6 Gli strumenti di monitoraggio del tutor e quelli di autovalutazione del neo-assunto	12
	3.7 L'edizione del TI/Cens per i neo-assunti del 15° Censimento Popolazione	13
	3.8 Gli aspetti logistico/organizzativi e le difficoltà gestite.....	13
4.	Considerazioni finali	14
	Allegati: 1 Applicazione informatica del Piano della documentazione	16
	2 Linee guida per i Tutor	21
	3 Quaderno appunti del Tutor	33
	4 Scheda di Autovalutazione del Neo-Assunto.....	43

1. Premessa

Nel Piano Generale del 6° Censimento generale dell'agricoltura,¹ troviamo descritti tutti gli aspetti normativi e di regolamento: dai fondamenti giuridici all'organizzazione della rete di rilevazione, dai compiti degli organi censuari ai principali aspetti di carattere tecnico e metodologico della rilevazione, al calendario delle operazioni. Nelle more dell'entrata in vigore di tale regolamento² veniva specificato che "l'ISTAT, gli enti e gli organismi pubblici impegnati nelle operazioni censuarie sono autorizzati (...) ad avvalersi delle forme contrattuali flessibili ivi previste limitatamente alla durata delle operazioni censuarie".

L'Istat, al fine di garantire l'esecuzione di tutte le attività connesse ai Censimenti generali, è quindi ricorso all'acquisizione, con contratto a tempo determinato, di 145 nuove risorse, di cui 54 per la Direzione centrale dei Censimenti generali (DCCG), da impegnare in attività censuarie già pianificate e poste in esecuzione dalle 78 risorse professionali già in organico.

Per assicurare l'ottimale collocazione delle risorse neo-assunte attraverso un "avvicinamento" facilitato e guidato alla realtà operativa della Direzione e in particolare all'organizzazione e alla realizzazione del 6° Censimento generale dell'Agricoltura, e contemporaneamente di limitare l'impatto dell'inserimento dei "nuovi" sulle operatività del personale già impiegato, la DCCG ha attivato a partire dal mese di aprile 2011, un progetto di inserimento dei neo-assunti, denominato TI/CENS "Tutoring per l'Inserimento di nuove risorse professionali per i Censimenti" (vedi allegato 1).

2. Il progetto: finalità e obiettivi

La finalità principale del progetto è stata garantire la compatibilità dell'inserimento delle nuove risorse professionali con le esigenze produttive dei censimenti e l'allineamento ai vincoli organizzativi della Direzione e dell'Istituto.

Coerentemente con questa motivazione, in vista dell'arrivo di nuove risorse con contratto a tempo determinato, si è ritenuto opportuno non seguire la prassi in uso che prevedeva l'assegnazione immediata e definitiva alle strutture (Servizi e Unità Operative), ma consentire un periodo di ambientamento e di "conoscenza reciproca", ovvero una fase di "pre-assegnazione", al termine della quale, procedere con l'assegnazione vera e propria ad una specifica struttura operativa.

Nel dettaglio, i risultati e i benefici attesi del progetto erano stati così individuati:

- inserimento lavorativo del neo-assunto effettivamente in linea con le esigenze di produzione e le aspettative e competenze della nuova risorsa professionale;
- limitazione dell'impatto organizzativo degli inserimenti in termini di costi indiretti, con particolare riguardo al tempo sottratto all'attività corrente, da parte del personale incaricato del tutoring;
- utilizzo, valorizzazione e sviluppo delle risorse interne della Direzione in un'ottica di "potenziamento e di integrazione di ruolo", con riferimento alla scelta di personale DCCG per il ruolo di tutor;
- sviluppo di modalità di inserimento innovative e "replicabili", ovvero moduli di autoformazione utilizzabili anche per altri fruitori e specificamente per l'aggiornamento del personale interno della Direzione.

¹ Redatto in coerenza con lo schema di regolamento previsto dall'art. 17 del decreto legge 25 settembre 2009, n.135, convertito con modificazioni con legge 20 novembre, n.166

² In attuazione del Protocollo di intesa sottoscritto dall'ISTAT e dalle Regioni e Province Autonome, nell'art.50 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78 (in Supplemento ordinario n. 114/L alla Gazzetta Ufficiale serie generale - n. 125 del 31 maggio 2010), coordinato con la legge di conversione 30 luglio 2010, n. 122, recante: «Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica». (GU n. 176 del 30-7-2010 - Suppl. Ordinario n.174),

2.1 Pre-requisiti per il successo del progetto

Tra le condizioni che si sono dimostrate nei fatti essere pre-requisiti per il successo del progetto, si è potuto contare un forte e convinto sostegno da parte del Direttore, dei Dirigenti e Servizi e dei responsabili di Unità Operative in tutte le fasi di realizzazione, oltre al consistente apporto di documentazione interna relativa al materiale prodotto dalla Direzione nel periodo 2006-2009, in particolare sui risultati raggiunti nelle rilevazioni pre-censuarie (rilevazione Pilota e altre), sugli strumenti di supporto (basi territoriali e rilevazione sui numeri civici), verbali e slides relative ai Comitati consultivi costituiti a livello comunale e regionale per i censimenti, le pubblicazioni su Documenti e Contributi Istat e agli atti di partecipazione ai Convegni. La disponibilità di questa documentazione, organizzata in un sistema di knowledge management e messa on-line è stata elemento rilevante nella fase di “alfabetizzazione” alla DCCG del personale neo-assunto.

2.2 Il ruolo del tutor

Il progetto TI/CENS affida un ruolo chiave alla figura del “tutor interno” chiamato ad essere punto di riferimento e di orientamento per i neo assunti, a verificarne le competenze, le attitudini e le aspettative, al fine di individuare (o confermare) la collocazione organizzativa migliore per una loro valorizzazione.

Il tutor viene quindi investito del compito di sostenere le nuove risorse nell’apprendimento sul campo attraverso:

- la predisposizione e la ri-elaborazione a fini didattici/informativi dei contenuti dei documenti organizzativi e scientifici della Direzione,
- lo svolgimento di colloqui periodici con il personale assegnato, finalizzati all’ascolto e all’interazione per chiarimenti, riflessioni e supporto alla auto-valutazione e ri-definizione degli obiettivi formativi e di inserimento produttivo.

3. Pianificazione e realizzazione

Il progetto di inserimento delle nuove risorse professionali si è sviluppato secondo le seguenti fasi realizzative:

- condivisione con il management della Direzione dell’impostazione complessiva del progetto, ovvero delle finalità, degli obiettivi e del coordinamento;
- pianificazione di tutti gli aspetti relativi alle attività e ai tempi del processo di inserimento facilitato;
- definizione e descrizione del ruolo, dei compiti e delle azioni dei tutor della Direzione, quali figure cardine del processo di inserimento;
- definizione delle finalità, degli ambiti e delle attività di tutoring nonché dei supporti metodologici e degli strumenti pratici previsti per facilitare l’inserimento delle nuove risorse.
- individuazione dei tutor;
- coinvolgimento e allineamento dei tutor rispetto a: finalità del progetto, linee guida, strumenti metodologici;
- colloqui di orientamento con ogni singola nuova risorsa;
- assegnazione del neo-assunto al tutor;
- monitoraggio del processo di inserimento e di tutorship;
- verifica e formalizzazione dell’assegnazione organizzativa.

L’attività di pianificazione così formulata ha consentito di valutare e tenere sotto stretto monitoraggio - a tutti i livelli di responsabilità (Direttore, Dirigenti il Servizio e responsabili le Unità Operative) - l’incontro tra “domanda e offerta” di competenze professionali: da un lato i fabbisogni di nuove risorse nei diversi processi di produzione e nelle diverse aree metodologiche, tecniche e organizzative della Direzione; dall’altro le competenze, le abilità e le conoscenze delle nuove risorse al fine di rafforzarne la professionalizzazione, sia in termini di sviluppo del proprio potenziale, sia in termini di inserimento e crescita nelle strutture operative.

3.1 Il fabbisogno di nuove risorse

Il piano di acquisizione delle nuove risorse per il 6° Censimento generale dell'Agricoltura da assegnare alla DCCG (Tav. 1) prevedeva l'arrivo di 54 nuovi colleghi suddivisi per varie aree e livelli professionali.

Tavola 1 - 6° Censimento Agricoltura, fabbisogno di risorse per il per area e livello professionale - Anno 2010

AREA PROFESSIONALE	Livello professionale	Unità di personale neo-assunto (v.a.)
Giuridico-amministrativo	III	5
Informatico	III	8
Metodologico	III	7
Statistico-demografico	III	11
Statistico-economico	III	8
Tecnico-statistico	VI	7
Tecnico-gestionale	VI	8
Totale		54

Per favorire l'incontro tra esigenze di specifiche competenze professionale da parte delle strutture organizzative della DCCG, nonché le reali competenze e attitudini possedute dai neo-assunti in procinto di essere assegnati, un esperto di orientamento in forza presso la Direzione ha svolto incontri finalizzati all'analisi dei fabbisogni professionali con responsabili delle singole Unità Operative – attraverso una o più interviste – ottenendo così un dettaglio informativo qualitativo, molto superiore alla semplice indicazione quantitativa basata su “etichette” d'area professionale concorsuale (ad es.: giuridico-amministrativo, informatico, metodologico, statistico-demografico e statistico-economico) e sul livello di inquadramento.

La ricognizione del fabbisogno presso i responsabili le Unità Operative ha avuto il risultato di individuare quegli aspetti professionali legati a specifiche conoscenze metodologiche e applicative e soprattutto attitudini di lavoro (capacità di lavoro di squadra, precisione, comunicazione e capacità relazionali ecc.) che gli stessi responsabili individuavano come particolarmente rilevanti per un proficuo coinvolgimento nelle operatività della struttura da loro coordinata.

Al termine di questi incontri è stato restituito un report, condiviso, “negoziato” e validato dai Dirigenti il Servizio e dal Direttore.

3.2 Il coinvolgimento dei tutor

Dall'incontro con il responsabile delle Unità Operative e dal successivo momento di verifica con i Capi Servizio e con il Direttore si è condiviso il processo di individuazione delle risorse interne a cui sarebbe stato affidato il ruolo di tutor per facilitare l'inserimento del neo-assunto, ovvero le attività e i compiti che il tutor avrebbe dovuto svolgere e conseguentemente le competenze e attitudini che lo stesso avrebbe dovuto possedere per svolgere al meglio il suo ruolo di:

- orientamento organizzativo;
- sostegno all'inserimento nel team di assegnazione;
- rinforzo delle competenze possedute;
- “coaching” sulle nuove competenze specifiche della struttura di destinazione;
- mediazione di eventuali difficoltà relazionali con colleghi e superiori.

Nello specifico il tutor DCCG ha avuto l'incarico di:

- facilitare il percorso di inserimento e l'acquisizione delle necessarie competenze tematiche;
- stimolare e motivare all'apprendimento e al suo utilizzo pratico nel contesto specifico;
- agevolare l'assunzione degli obiettivi della struttura di appartenenza e stimolare il contributo e la pro-attività del neo-assunto;
- preparare i materiali didattici e/o selezionare tra questi le informazioni e i contenuti importanti ritenuti essenziali per lo sviluppo delle competenze del neo assunto nel contesto di inserimento;

- contribuire a sviluppare un clima sereno, sicuro, produttivo e di supporto reciproco con gli altri colleghi;
- supervisionare gli aspetti logistici e amministrativi;
- monitorare il rispetto di alcune regole e valori di base.

Al fine di garantire il miglior sostegno all'inserimento e di valorizzare le competenze interne alla Direzione, l'individuazione dei tutor ha tenuto conto principalmente dei seguenti fattori:

- a) possesso di pregresse esperienze positive e di attitudini già sperimentate in attività di tutoring, docenza e affiancamento sul lavoro (anche non formalizzate, ma riconosciute a livello di organizzazione interna);
- b) spiccata capacità e propensione a costruire una relazione di affiancamento e di facilitazione dell'inserimento attraverso l'ascolto attivo e il feedback costruttivo;
- c) conoscenze specifiche dei contenuti tematici e tecnici legati alla struttura di produzione designata come pre-assegnazione del neo assunto (in base all'analisi dei fabbisogni professionali condotta precedentemente);
- d) capacità di predisporre e/o selezionare i materiali e supporti didattici.

Rispetto al punto d., è stato elaborato un sistema di knowledge management di direzione basato sull'applicazione Knowledge Tree (disponibile in versione "freeware") con la classificazione e l'archiviazione della documentazione per settore e area professionale per rendere disponibile alle nuove risorse – immediatamente al loro arrivo – l'accesso a tutta la documentazione e ai materiali prodotti dalla DCCG negli anni 2006-2009, di cui i tutor hanno individuato i contributi più importanti per i neo-assunti, elaborando una sintesi o estratti degli stessi per facilitare l'orientamento operativo della nuova risorsa laddove possibile.

3.3 Il sostegno al ruolo di tutor

Nella sua attività di facilitatore dell'inserimento lavorativo, al tutor è stato richiesto di prestare particolare attenzione a tre "dimensioni" fondamentali:

- **informazione e orientamento:** l'acquisizione da parte delle nuove risorse di un chiaro e completo quadro di riferimento dell'organizzazione della Direzione, delle specifiche funzioni delle varie strutture (Servizi, Unità operative), dei progetti attivi, delle risorse disponibili (strumentali, informative, tecnologiche, logistiche ecc.), delle reti di relazione produttiva dell'Istituto (altre direzioni e strutture);
- **relazione e interazione sociale:** il sostegno allo sviluppo di competenze e attitudini specifiche della risorsa assegnata e la facilitazione delle dinamiche relazionali e di integrazione con i colleghi;
- **apprendimento e risultati produttivi:** lo stabilire obiettivi di apprendimento e di produzione che si trasformino in progetti di crescita professionale e personale e incentivino la motivazione e l'engagement.

Una volta individuati i tutor, in base ad una valutazione complessiva (svolta dai diversi livelli di management ovvero responsabili le Unità Operative, i Dirigenti del Servizio e dal Direttore) delle esperienze pregresse e delle capacità possedute relativamente alle tre "dimensioni" fondamentali, è stato fornito loro un sostegno.

Il progetto TI/Cens ha quindi previsto l'attivazione di un supporto relativo soprattutto alle competenze relazionali fornito anche in questo caso da risorse qualificate, interne alla Direzione.

Questo supporto si è esplicitato in colloqui individuali volti a fornire al candidato tutor tutte quelle informazioni e linee guida (anche sotto forma di manualistica, documentazione e schede di approfondimento) utili per poter assumere con tranquillità un ruolo temporaneo di "guida" e Mentore" di una giovane risorsa (vedi allegato 2).

3.4 I numeri della tutorship realizzata

Al termine di questa fase è stato possibile individuare 42 tutor interni (vedi Tav. 2 - Distribuzione tutor per area professionale del Neo-assunto).

Tavola 2 - 6° Censimento Agricoltura, Tutor interni alla Direzione dei censimenti per area - Anno 2010

AREA PROFESSIONALE	Tutor selezionati (v.a.)
Giuridico-amministrativo	3
Informatico	5
Metodologico	5
Statistico-demografico	10
Statistico-economico	5
Tecnico-statistico	7
Tecnico-gestionale	7
Totale	42

Le scelte organizzative hanno portato, in alcuni casi, ad assegnare più neo-assunti ad un singolo tutor. Si è comunque cercato di evitare che un singolo tutor seguisse in contemporanea più di 3 neoassunti; si è però ritenuto opportuno assegnare allo stesso tutor (dimostratosi particolarmente efficace e disponibile al ruolo) diverse “ondate” di neo-assunti. Giova ricordare che i neo assunti non sono entrati tutti insieme ma scaglionati in periodi diversi e questo a permesso una gestione abbastanza fluida delle tutorship, ciascuna delle quali durava in media 2 mesi.

3.5 Il colloquio di orientamento

Come si è detto, il processo di inserimento ha preso avvio con l’assegnazione delle nuove risorse dalla Direzione Generale alla Direzione Centrale per i Censimenti Generali in base alla graduatoria finale di merito alle selezioni pubbliche bandite per costituire all’occorrenza graduatorie di personale dalle quali effettuare assunzioni con contratti di lavoro subordinato a tempo determinato.

Precedentemente al loro inserimento nell’organico tutti i curricula sintetici delle nuove risorse sono stati analizzati dagli esperti di orientamento della Direzione, per un primo screening, cui è seguito un ciclo di colloqui individuali.

Il colloquio con ogni singolo neo-assunto aveva principalmente lo scopo di identificare:

- le conoscenze tecnico-scientifiche, ovvero il “sapere” specifico posseduto e relativo “all’area professione” di appartenenza;
- le capacità o competenze pratico-applicative, ovvero le “abilità professionali” connesse allo svolgimento dell’attività di lavoro e all’utilizzo delle conoscenze;
- le qualità o attitudini, ovvero quelle “doti più personali” indispensabili, sia nell’apprendimento di nuove conoscenze sia nell’orientamento delle proprie capacità, caratteristiche connesse al modo di porsi nei confronti del lavoro e della prestazione (realizzazione, determinazione, autonomia), alla gestione delle relazioni organizzative (apertura, positività, affidabilità) e ad una dimensione più soggettiva di sviluppo e crescita individuale (flessibilità al cambiamento, equilibrio, creatività);
- le aspettative professionali.

Ogni colloquio, svolto individualmente e in ambienti protetti, ha avuto una durata media di circa 25 minuti e si è dimostrato fondamentale per l’individuazione di elementi utili (e non sempre desumibili dalla pur approfondita lettura del curriculum vitae) per la pre-assegnazione della risorsa all’area professionale, al settore produttivo e a uno dei tutor precedentemente individuati.

Questa fase è quindi stata essenziale in un processo di inserimento che, fin dall’inizio, si è voluto garantisse l’ottimale allocazione delle nuove risorse.

Tavola 3 - 6° Censimento Agricoltura, Pre-assegnazione nuove risorse e tutor coinvolti per area - Anno 2010

AREA PROFESSIONALE	Risorse in pre-assegnazione (v.a.)	Tutor effettivamente coinvolti (v.a.)
Giuridico-amministrativo	3	2
Informativo	6	4
Metodologico	9	4
Statistico-demografico	11	10
Statistico-economico	8	5
Tecnico-statistico	9	7
Tecnico-gestionale	8	6
Totale	54	38

3.6 Gli strumenti di monitoraggio del tutor e quelli di autovalutazione del neo-assunto

Nella prima fase di pre-assegnazione sono stati forniti al tutor alcuni strumenti operativi tra cui, oltre alle citate “Linee Guida” per una tutorship efficace, il “Quaderno del Tutor” (vedi allegato 3): una scheda di monitoraggio, composta da più pagine, pensata come ausilio di monitoraggio delle varie fasi pro inserimento del neo-assunto relativamente ai due mesi di pre-assegnazione.

Il “Quaderno” è stato pensato con una prima sezione volta a rilevare e tracciare alcune informazioni organizzative, logistiche e curricolari, la cui compilazione è stata a cura dell’orientatore, in fase di colloquio, mentre al tutor è stato consegnato, in versione cartacea ed elettronica, per essere utilizzato come “luogo” ove appuntare una serie di informazioni e osservazioni relative al neo-assunto, ovvero:

- Obiettivi di apprendimento nel periodo di pre-assegnazione;
 - (con indicazione delle caratteristiche e dei tempi).
- Supporti forniti/suggeriti per conseguire gli obiettivi di apprendimento;
 - (letture, riferimenti intranet, siti internet, feedback ecc.).
- Obiettivi di “produzione” nel periodo di pre-assegnazione;
- Incarichi e affidamenti;
 - (con indicazione di caratteristiche e tempi);
 - Supporti forniti/suggeriti;
 - (ad esempio: feedback durante i colloqui tra il tutor e il neo-assunto).

Questi aspetti sono stati monitorati dai tutor in tre diversi momenti, compresi nell’arco dei 2 mesi di pre-assegnazione:

- in Ingresso;
- in Sviluppo;
- in Uscita.

Il monitoraggio degli obiettivi di apprendimento e di produzione nonché dell’utilizzo dei supporti forniti/suggeriti non è mai stato fine a se stesso, ma sempre indirizzato dal tutor al sostegno e allo sviluppo delle competenze del neo-assunto.

Sempre attraverso il colloquio periodico tra neo-assunto e tutor e grazie ad una voce specifica nel “Quaderno” sono state inoltre rilevate le eventuali criticità di inserimento riportate dal neo-assunto, così come i feedback forniti dal tutor al medesimo, in termini di punti di forza e di aree di miglioramento e di sviluppo.

Nello stesso “Quaderno” è stato poi previsto uno spazio per indicare e motivare la conferma (o meno) della pre-assegnazione e la sua trasformazione in collocazione lavorativa definitiva del neo assunto.

Nel caso di mancata conferma nella collocazione organizzativa di pre-assegnazione, (motivata dal tutor e approvata dai responsabili di struttura) è stata prevista la possibilità di individuare una nuova area professionale di pre-assegnazione.

Il “Quaderno” del tutor si è rivelato uno strumento efficace nel monitorare e “lasciare traccia” dell’esperienza fatta dalla nuova risorsa, delle sue competenze e dell’impegno nella prestazione lavorativa; alcune informazioni desunte dal “quaderno” hanno poi consentito all’Ufficio del Direttore

– competente per questa funzione – una più agevole e “motivata” stesura della scheda di valutazione (richiesta per la conferma al termine del periodo di prova), grazie a una chiara individuazione delle aree di forza e i punti di miglioramento di ogni neo-assunto.

Un ulteriore strumento di orientamento, la “Scheda di Autovalutazione del Neo-Assunto” (vedi allegato 4), è stato predisposto per restituire un feedback all’organizzazione circa il buon funzionamento dell’inserimento operativo presso la DCCG e segnalare eventuali criticità cui far fronte per tempo.

Come evidenzia la tavola 4, nella quasi totalità dei casi è stata confermata la collocazione organizzativa di pre-assegnazione.

Tavola 4 - 6° Censimento Agricoltura, Confronto Pre-assegnazione - Assegnazione definitiva alle u.o. della DCCG di nuove risorse per area - Anno 2010

AREA PROFESSIONALE	Risorse in pre-assegnazione (v.a.)	Assegnazioni definitive (v.a.)
Giuridico-amministrativo	3	3
Informatico	6	6
Metodologico	9	10
Statistico-demografico	11	11
Statistico-economico	8	7
Tecnico-statistico	9	9
Tecnico-gestionale	8	7
Totale	54	(*) 53

(*) una risorsa ha chiesto il trasferimento ad altra Direzione

3.7 L’edizione del TI/Cens per i neo-assunti del 15° Censimento Popolazione e Abitazioni

In virtù degli esiti positivi riportati dal management della Direzione, dai tutor e dai neo-assunti stessi, il progetto TI/Cens è stato replicato per l’inserimento delle 51 nuove risorse professionali assunte a supporto delle operazioni relative al 15° Censimento Generale della Popolazione e delle abitazioni nell’anno 2011 (vedi tav.5 - Pre-assegnazione di nuove risorse e tutor coinvolti per area).

Tavola 5 - 15° Censimento Popolazione e Abitazioni, Pre-assegnazione di nuove risorse e tutor coinvolti per area - Anno 2011

AREA PROFESSIONALE	Risorse in pre-assegnazione (v.a.)	Tutor coinvolti (v.a.)
Giuridico-amministrativo	3	2
Informatico	11	8
Statistico-demografico	3	2
Statistico-economico	9	6
Tecnico-statistico	17	12
Tecnico-gestionale	8	6
Totale	51	36

In base ai feedback dei tutor, sono stati semplificati gli strumenti di supporto al loro lavoro; ad esempio è stato snellito il “quaderno” del tutor, che è diventato più sintetico nelle informazioni da compilare e di facile utilizzo nella stesura del rapporto informativo.

3.8 Gli aspetti logistico-organizzativi e le difficoltà gestite

Anche il presidio degli aspetti logistici e gestionali ha avuto un peso rilevante nella buona riuscita del progetto e soprattutto nell’efficacia dell’inserimento delle nuove risorse.

Si sono realizzati opportuni spostamenti logistici così da collocare in stanze limitrofe tutte le risorse impegnate, tenendo conto di alcuni elementi di contesto quali le variabili:

- individuali e sociali, relative alle caratteristiche delle singole persone (qualificazione, atteggiamenti, motivazione) e all’armonica integrazione interpersonale di chi si sarebbe trovato a operare fianco a fianco;
- tecnologiche e strumentali, ossia legate a tutte le strumentazioni necessarie per l’ottimale produttività di ogni singolo neo-assunto.

Sottolineato il buon esito e i pregi del progetto, risulta utile analizzare le difficoltà incontrate, le relative contromisure adottate e la tempestività con cui vi si è provveduto, una volta riconosciuti i “segnali di emergenza”.

In fase di impostazione del progetto era stata segnalata l’opportunità di procedere gradualmente nelle assegnazioni delle nuove risorse alla Direzione (e ove possibile per ‘blocchi’ di 5 risorse alla volta). Questa soluzione che avrebbe permesso evidenti semplificazioni sull’impatto organizzativo dell’inserimento.

Purtroppo questa opportunità non si è verificata, cosicché sono state inserite, rispettivamente a supporto delle operazioni relative al 6° Censimento generale dell’Agricoltura, fino a 20 risorse in una unica tornata e, a supporto delle operazioni relative al 15° Censimento generale della Popolazione nell’anno 2011, fino a 38 risorse in una unica tornata, con problemi organizzativi e logistici facilmente immaginabili e con altrettanto immaginabili disagi per il personale neo-assunto.

4. Considerazioni finali

Sono molti gli apprendimenti e le “lessons learned” che il progetto TI/Cens ha permesso di capitalizzare:

- elementi chiave del progetto sono stati la sponsorship della dirigenza DCCG, il coinvolgimento dei tutor e la disponibilità all’accoglienza e alla facilitazione dell’inserimento da parte del personale della DCCG così come il supporto di quello delle altre Direzioni coinvolte (con particolare riguardo ai colleghi della Direzione Generale, della Direzione del Personale, dell’Ufficio della logistica, dell’Ufficio del patrimonio informatico);
- molto utile si è dimostrato aver raccolto e sistematizzato la documentazione tecnica e organizzativa interna da trasferire in prima battuta ai neo-assunti;
- l’individuazione di prima istanza dei tutor da parte dei capi servizio è il successivo affinamento delle loro qualità di tutorship avvenuto all’inizio con un veloce allineamento sulle linee guida ma soprattutto in itinere all’interno del ruolo e nel dispiegarsi del progetto, si è dimostrato un modo efficace e snello di apprendimento on the job di una nuova competenza.

I neo-assunti hanno rimandato (formalmente e informalmente) feedback positivi e di apprezzamento dell’esperienza di tutoring fruita, in particolar modo circa:

- il colloquio di accoglienza e orientamento,
- l’incontro iniziale con il management della Direzione (Direttore e Capi Servizio),
- l’esperienza e il rapporto con il proprio tutor,
- la disponibilità incontrata rapida alla risoluzione delle difficoltà logistiche e organizzative.

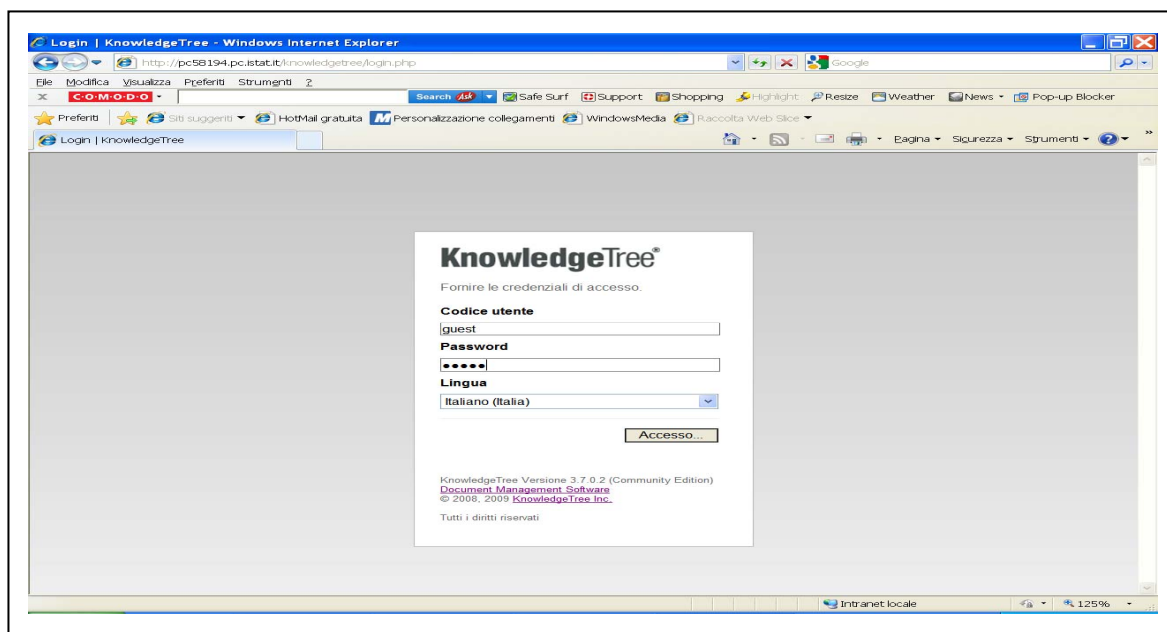
Anche il supporto e la presenza costante del coordinamento del progetto è stato un elemento valutato positivamente da tutti gli attori coinvolti.

Per migliorare l’efficacia di eventuali ulteriori repliche di questo progetto o di simili iniziative, va anche sottolineato come una maggiore e migliore interazione tra tutte le strutture organizzative coinvolte, una visione sistemica del processo di inserimento e una preventiva capacità di gestione delle criticità (soprattutto organizzative e logistiche) avrebbero consentito al progetto una ancora maggiore efficacia e soprattutto trasmesso alle nuove risorse l’immagine di un Istituto pienamente efficiente e accogliente.

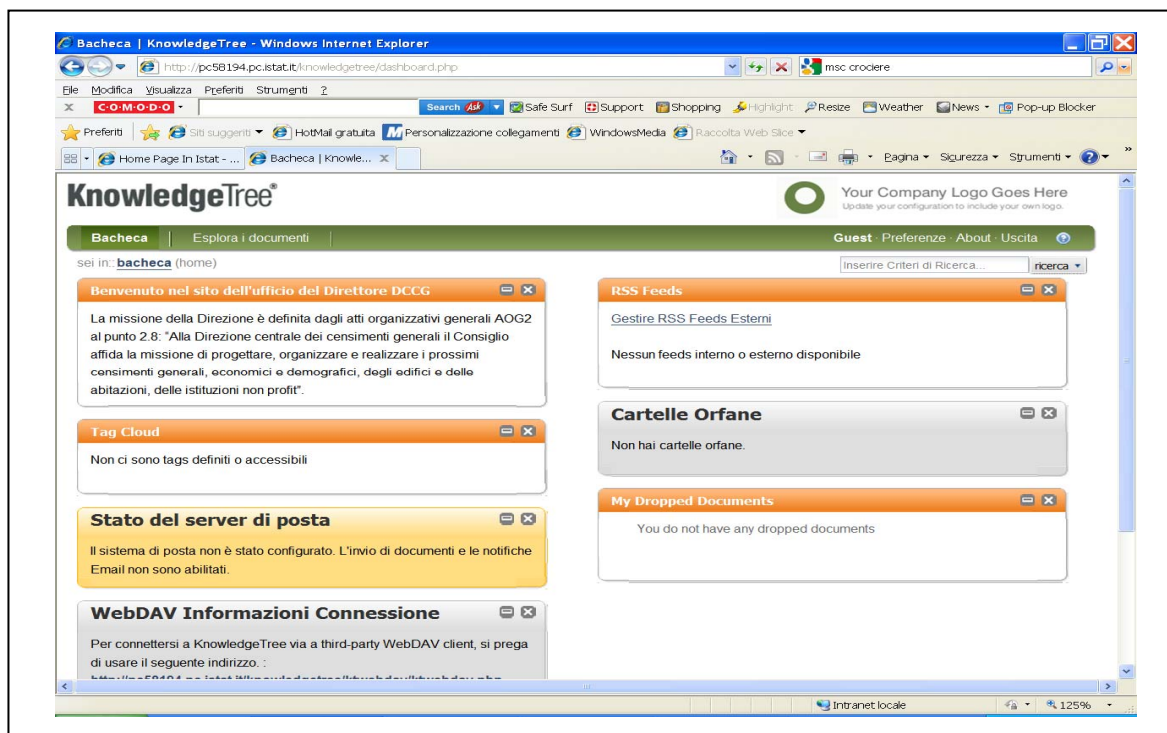
Allegato 1

Applicazione informatica e Piano della documentazione e dei materiali di direzione per la didattica

Per visualizzare la documentazione e i materiali prodotti dalla DCCG negli anni 2006-2009 è possibile utilizzare l'applicazione Knowledgetree, per entrare nell'applicativo è necessario digitare il seguente indirizzo sul browser <http://pc58194.pc.istat.it/knowledgetree/> e successivamente apparirà la pagina seguente:

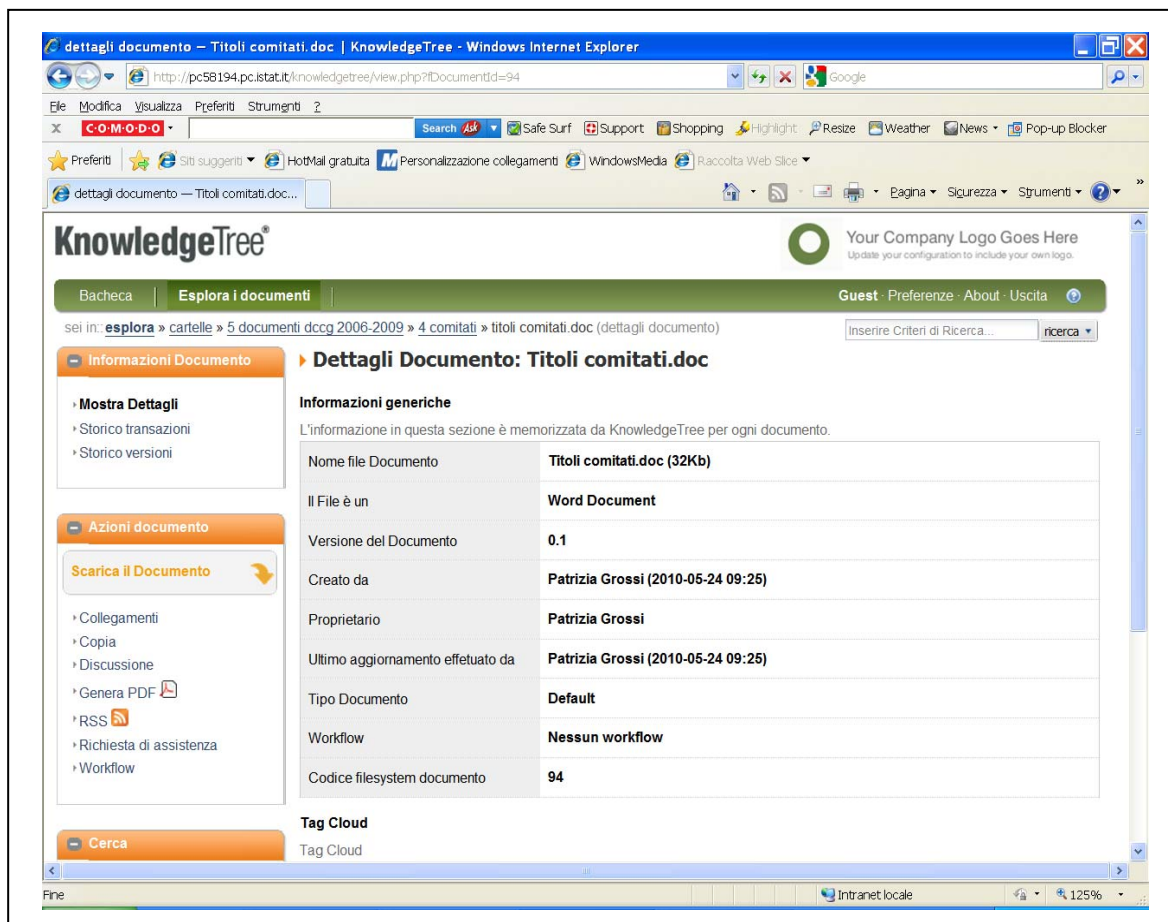


Digitando il codice utente 'guest' e password 'guest' si accede al programma ed apparirà la pagina successiva:



Cliccando su ‘Esplora documenti’ sarà possibile visualizzare le cartelle ed i singoli file che costituiscono il database.

Ad esempio la documentazione relativa ai Comitati è visualizzabile cliccando su ‘5 Documenti DCCG 2006-2009’ e successivamente ‘4 COMITATI’. Per leggere un file è necessario cliccare sul file stesso e successivamente scegliere l’opzione ‘Scarica il documento come raffigurato nella pagina seguente:



Utilizzando lo stesso criterio è possibile navigare nella struttura delle cartelle e leggere i singoli documenti.

Per uscire dall’applicazione cliccare su l’opzione ‘Uscita’ in alto a destra.

“Segue l’indice dei principali documenti della Direzione realizzati negli anni 2006-2009”

VERSO I CENSIMENTI GENERALI 2010 – 2011

DOCUMENTI DCCG 2006-2009

I parte: La Direzione Centrale dei Censimenti Generali.

- breve storia della precedente tornata censuaria;
- la missione, la costituzione e le competenze della Direzione;
- personale;
- progetti 2010-2013.

II parte: Le rilevazioni precensuarie

Tra le attività preparatorie dei censimenti, le indagini precensuarie risultano necessarie per costituire le liste di partenza e testare le innovazioni sul piano metodologico e di tecniche:

- 1. rilevazione sui costi diretti sostenuti dai comuni per i censimenti del 2000 e del 2001.**
 - lettera n°1315 del 18/12/2006;
 - questionario;
 - guida alla compilazione.
- 2. rilevazione sull'uso dei dati censuari 2000-2001 nelle amministrazioni pubbliche e nelle istituzioni private facenti parte del Sistan.**
 - lettera n°128 del 20/02/2007;
 - questionario;
 - guida alla compilazione;
 - nota tecnica.
- 3. rilevazione sulla presenza e le caratteristiche di archivi comunali di numeri civici e zone sub comunali.**
 - lettera n°455 del 04/05/2007;
 - questionario;
 - guida alla compilazione.
- 4. rilevazione di controllo della copertura e qualità del prototipo di registro statistico delle aziende agricole (CLAG).**
 - circolare n°4415 del 11/07/2008;
 - questionario;
 - guida alla compilazione.
- 5. rilevazione pilota del 15° censimento generale della popolazione e censimento delle abitazioni.**
 - circolari n°3220 del 07/05/2009, n°5883 del 14/09/2009 e n°1081 del 01/03/2010;
 - questionari short, medium e long form;
 - guida alla compilazione.

III parte: Gli strumenti di supporto

Tra le attività preparatorie dei censimenti, l'aggiornamento delle basi territoriali e gli adempimenti in materia ecografica, onomastica stradale e numerazione civica hanno una rilevante importanza per la completa riuscita della rilevazione:

Nuovi strumenti territoriali per i censimenti

- Circolare 1814 del 24/03/2009.
- 1. le basi territoriali - progetto Census 2010.**
 - circolare 2679 del 21/04/2009;
 - manuale di aggiornamento della basi territoriali per i Comuni.
 - 2. GeoCiv - gli archivi comunali di numeri civici geocodificati alle sezioni di censimento.**
 - circolare 3404 del 18/05/2009;
 - documento di programmazione, aggiornamento e integrazione di archivi.

IV parte: Progetti di collaborazione interni ed esterni all'Istituto

Tra le attività preparatorie dei censimenti, si sono costituiti gruppi di collaborazione interni ed esterni all'Istituto al fine di produrre avanzamenti metodologici e tecnici a fini censuari (programmi e verbali dei Comitati):

1. comitato consultivo per la preparazione a livello comunale del 15° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni.

Delibera di costituzione 673/07/PER del 06/06/2007:

- 1.1 riunione del 15/06/2007;
- 1.2 riunione del 13/07/2007;
- 1.3 riunione del 18/09/2007;
- 1.4 riunione del 22/10/2007;
- 1.5 riunione del 21/01/2008;
- 1.6 riunione del 01/04/2008;
- 1.7 riunione del 19/05/2008;
- 1.8 riunione del 02/10/2008;
- 1.9 riunione del 28/11/2008;
- 1.10 riunione del 14/05/2009;
- 1.11 riunione del 02/07/2009;
- 1.12 riunione del 08/10/2009.

2. Comitato consultivo per la preparazione a livello regionale del 6° Censimento generale dell'agricoltura.

Delibera di costituzione 302/08/PER del 21/02/2008:

- 2.1 riunione del 09/04/2008;
- 2.2 riunione del 08/05/2008;
- 2.3 riunione del 09/06/2008;
- 2.4 riunione del 24/09/2008;
- 2.5 riunione del 18/11/2008;
- 2.6 riunione del 24/03/2009;
- 2.7 riunione del 11/06/2009;
- 2.8 riunione del 22/07/2009;
- 2.9 riunione del 14/10/2009;
- 2.10 riunione del 12/11/2009.

3. Comitato consultivo per la preparazione del 2° Censimento delle istituzioni non profit.

Delibera di costituzione 735/08/PER del 11/07/2008:

- 3.1 riunione del 15/09/2008;
- 3.2 riunione del 21/10/2008;
- 3.3 riunione del 26/01/2009.

V parte: Documenti Istat e Contributi Istat

Tra le attività preparatorie dei censimenti sono stati redatti documenti su linee, progressi e miglioramenti di prodotto e di processo che caratterizzano l'attività di progettazione dei Censimenti generali 2010-2011 (abstract):

1. Analisi, valutazione e proposte in merito ad atti di formazione e finanziamento di A. Di Carlo, M. Picci, L. Posta, M. Raffone, G. Stassi, F. Tortora (n°5/2007);
2. Analisi comparativa di esperienze censuarie estere e valutazione di applicabilità di metodi e tecniche ai censimenti italiani di D. Abbatini, L. Cassata, F. Martire, A. Reale, G. Ruocco, D. Zindato (n°9/2007);

3. Criticità di processo e di prodotto nel 14° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni: aspetti rilevanti per la progettazione del 15° Censimento di M. Fortini, G. Gallo, E. Paluzzi, A. Reale, A. Silvestrini (n°10/2007);
4. L'uso dei dati censuari del 2000-2001: alcune evidenze empiriche di E. Berntsen, S. De Angelis e S. Mastroluca (n°2/2008);
5. Novità di regolamentazione internazionale per il 15° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni di S. Dardanelli, S. Mastroluca, A. Sasso, e M. Verrascina (n°1/2009);
6. Linee generali di impostazione metodologica, tecnica e organizzativa del 15° Censimento generale della popolazione di F. Crescenzi, M. Fortini, G. Gallo e A. Mancini (n°6/2009);
7. Informazione e formazione ai comuni sulle innovazioni di metodi e tecniche per il 15° Censimento generale della popolazione e delle abitazioni di P. Grossi e S. Stoppoloni (n°1/2010);
8. Valutazione dell'idoneità del software DIESIS all'individuazione dei valori errati in variabili quantitative di G. Bianchi, A. Manzari, A. Reale, S. Salvi (n°1-2009);
9. Il censimento della popolazione straniera: opinioni a confronto sul principale aspetto definitorio di A. Cortese, G. Gallo e E. Paluzzi (n°1-2010).

VI parte: Partecipazione a Convegni.

Tra le attività preparatorie dei censimenti sono stati redatti documenti su linee, progressi e miglioramenti di prodotto e di processo che caratterizzano l'attività di progettazione dei Censimenti generali 2010-2011 e sono stati presentati a Convegni Nazionali e Internazionali (abstract).

Allegato 2

Linee Guida Tutoring



Indice

Premessa

1. Tutor: una definizione
2. Il tutor e l'organizzazione
3. Il progetto TI/Cens - Tutoring per l'Inserimento delle nuove risorse della DCCG
4. Ruolo, compiti e attività del Tutor TI/Cens
5. Le competenze del Tutor TI/Cens
6. Gli strumenti del Tutor TI/Cens

Premessa

Per garantire l'esecuzione di tutte le attività connesse alla realizzazione dei Censimenti Generali, e in particolare del PAA 2010 della DCCG, l'Istituto ha previsto per il 2010 l'assegnazione alla Direzione di 54 tra funzionari e collaboratori che andranno ad aggiungersi alle 78 risorse già in organico.

Questo progetto nasce dall'esigenza di facilitare il processo di **inserimento delle 54 nuove risorse** presso la Direzione Centrale dei Censimenti Generali e si situa cronologicamente a valle delle attività di accoglienza e formazione dei neo-assunti assicurate dal competente Servizio SDR della Direzione Generale.

Risulta infatti necessario attivare un processo di **inserimento flessibile e modulare** anche al fine di **limitare al massimo l'impatto sulle attività correnti** della Direzione e nello stesso tempo di **garantire l'ottimale collocazione delle nuove risorse**.

Premesso questo, gli **obiettivi del presente documento** sono:

- fornire alcuni cenni generali di metodo sul tutoring e definire le finalità, il ruolo, gli ambiti e le attività di tutoring;
- definire e descrivere il ruolo e i compiti specifici del Tutor DCCG, figura cardine del progetto TI/Cens – Tutoring per l'Inserimento delle nuove risorse DCCG;
- fornire un quadro sintetico dei metodi, dei materiali e degli strumenti utilizzabili per facilitare l'inserimento delle nuove risorse da parte dei tutor DCCG;
- suggerire una lista di letture e una bibliografia minima per un approfondimento delle metodologie relative ai temi del tutoring in ambito organizzativo e professionale.

1. Tutor: una definizione

Tutor deriva da tutari (intensivo del verbo latino tuéri) che significa proteggere, difendere, custodire soggetti socialmente o fisicamente "deboli".

La dimensione tradizionale di sostegno alla crescita è evidenziata anche dall'uso del termine tutore che viene fatto ad esempio in botanica (per indicare il sostegno a cui poggiano le giovani piante, per indirizzarne la crescita) o in ortopedia (per indicare la protezione necessaria nelle fasi di riabilitazione).

Il significato moderno del termine tutor, nell'uso che di esso si fa in ambito formativo e organizzativo, connota una funzione di guida a garanzia del raggiungimento di obiettivi formativi e di migliore e più efficace inserimento lavorativo o professionale. Scompare quindi qualsiasi connotazione di tutela, se per essa si intende un rapporto di dipendenza che pone la volontà, gli obiettivi e le decisioni del tutor come prevalenti su quelli del soggetto tutorato.

Al riguardo, alcuni autori parlano di **peer tutoring** e/o di **mentoring**, cioè un tutoring tra pari, quali potrebbero essere ad esempio un collega più anziano (in termini di seniority ed esperienza sul lavoro) per un collega neo assunto.

2. Il tutor e l'organizzazione

Il tutor opera in numerosi contesti organizzativi: nei centri di formazione professionale, nelle università, nei collegi privati e convitti statali, nella formazione a distanza, nella formazione dei formatori, nell'apprendistato professionalizzante e nelle realtà aziendali in genere.

Nel contesto lavorativo è assai diffuso l'impiego dei tutor nei corsi di formazione volti a qualificare, aggiornare, riconvertire personale interno così come in progetti di affiancamento e di facilitazione dell'inserimento di nuove risorse professionali.

Le caratteristiche delle attività di tutoring variano spesso da impresa a impresa, ma le **finalità** di un'attività di tutoring, sia pur in una gamma variegata di compiti, possono essere centrate su tre macro elementi:

1. favorire l'interscambio tra saperi teorici (generali e tecnologici) e capacità pratiche;
2. facilitare lo sviluppo e/o il trasferimento di competenze nella situazione lavorativa reale;
3. aiutare la persona nella costruzione di un'identità socio-professionale, oltre che nella socializzazione nel contesto lavorativo.

In generale, il **ruolo** che può svolgere un tutor in una organizzazione produttiva è:

- Facilitare il percorso di inserimento e l'acquisizione delle necessarie competenze tematiche;
- Stimolare e motivare all'apprendimento e al suo utilizzo pratico nel contesto specifico;
- Aiutare a meglio comprendere gli obiettivi della struttura di appartenenza e stimolare il contributo e la pro-attività del neo-assunto;
- Preparare i materiali didattici e/o selezionare negli stessi quelle informazioni e quei contenuti più importanti per lo sviluppo delle competenze del neo assunto nel contesto di inserimento;
- Contribuire a sviluppare un clima sereno, sicuro, produttivo e di supporto reciproco con gli altri colleghi;
- Supervisionare gli aspetti logistici e amministrativi;
- Monitorare il rispetto di alcune regole e valori di base.

3. Il progetto TI/Cens - Tutoring per l'Inserimento delle nuove risorse della DCCG

Il progetto TI/Cens è finalizzato a garantire un "avvicinamento" facilitato e guidato alla realtà operativa della Direzione dei Censimenti Generali dei 54 nuovi assunti il cui inserimento è previsto nel corso del 2010.

Si ritiene opportuno offrire ai neo assunti un periodo di ambientamento e di "**conoscenza reciproca**" ovvero una "**pre-assegnazione**" al termine della quale dovrà avvenire l'assegnazione vera e propria alla struttura operativa.

Il perno del progetto è il **tutor** interno della Direzione, chiamato ad essere **punto di riferimento** e di orientamento per i neo inseriti e contemporaneamente a **conoscere meglio le competenze, le attitudini e le aspettative** al fine di individuare (o confermare) la collocazione organizzativa migliore per la valorizzazione degli stessi.

I **risultati e i benefici attesi** del progetto sono:

1. inserimento lavorativo effettivamente in linea con le esigenze di produzione e le aspettative e competenze del neo-assunto;
2. limitato impatto in termini di costi diretti e indiretti con particolare riguardo al tempo sottratto all'attività corrente da parte del personale incaricato del tutoring;
3. utilizzo, valorizzazione e sviluppo delle risorse interne della Direzione in un'ottica di "potenziamento e di integrazione di ruolo";
4. sviluppo di modalità di inserimento innovative e "replicabili" e di moduli di auto-formazione utilizzabili anche per altri fruitori ovvero per l'aggiornamento del personale interno della Direzione.

4. Ruolo, compiti e attività del Tutor TI/Cens

Il tutor di TI/Cens avrà un ruolo centrale nel progetto di inserimento delle nuove risorse e sarà coinvolto nel sostegno del loro apprendimento sul campo, sostegno che avverrà prevalentemente attraverso:

1. la predisposizione, ri-elaborazione e/o selezione a fini didattici e informativi dei contenuti dei documenti organizzativi e scientifici della Direzione;
2. l'assegnazione al neo-assunto di obiettivi di approfondimento tematico supportati da specifici materiali tecnico scientifici e di documentazione;
3. l'assegnazione di specifici compiti di produzione supportati da costante monitoraggio e feedback;
4. lo svolgimento di colloqui periodici con il personale neo-assegnato, finalizzati all'ascolto e all'interazione con le nuove risorse per chiarimenti, riflessioni e supporto alla rielaborazione dei contenuti tecnici stessi.

La tabella che segue evidenzia i legami tra le **finalità e ruolo della tutorship** e le possibili declinazioni in **compiti operativi del Tutor TI/Cens**:

FINALITÀ E RUOLO	COMPITI SPECIFICI TUTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuire allo sviluppo di un clima sereno, sicuro, produttivo e di supporto reciproco con gli altri colleghi • Monitorare il rispetto di alcune regole e valori di base • Supervisionare gli aspetti logistici e amministrativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Accogliere per l'inserimento e orientare il loro impegno professionale in DCCG • Conoscere le loro esperienze e ascoltare le loro aspettative • chiarire dubbi e/o aspetti non chiari a livello organizzativo e/o produttivo • Creare un clima di fiducia e aiutare l'inserimento nel gruppo (unità operativa, servizio ecc.) • Portare in luce in incontri periodici con i responsabili di struttura eventuali difficoltà o problematiche di inserimento • Facilitare i disbrighi burocratici interni fornendo le opportune informazioni/contatti e monitorare l'adeguatezza dei supporti logistici e strumentali
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitare il percorso di inserimento e l'acquisizione delle necessarie competenze e tematiche • Stimolare e motivare all'apprendimento e al suo utilizzo pratico nel contesto della direzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare o selezionare, nei materiali e nella documentazione interna, i contenuti più efficaci ai fini didattici sotto il profilo di: <ul style="list-style-type: none"> - Approfondimento dei contenuti - Contestualizzazione alla realtà operativa - Chiarezza del linguaggio; - Incisività dell'esposizione. • Riassumere, sintetizzare, enfatizzare gli elementi più importanti • Verificare e monitorare l'efficacia dell'inserimento e l'impegno nell'apprendimento •
<ul style="list-style-type: none"> • Motivare all'utilizzo reale e nel contesto delle competenze possedute dal neo assunto e dei nuovi apprendimenti tecnici specifici delle operatività DCCG 	<ul style="list-style-type: none"> • "Far allenare" nella situazione specifica di pre-assegnazione le capacità e le competenze del neo assunto e favorirne l'applicazione immediata al contesto lavorativo • Verificare l'utilizzabilità/trasferibilità di ciò che il neo-assunto sa e/o sta imparando attraverso confronti e scambi •
<ul style="list-style-type: none"> • Aiutare a meglio comprendere gli obiettivi della struttura di appartenenza e stimolare il contributo e la pro-attività del neo-assunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire il collegamento con la specifica realtà di lavoro, attraverso l'assegnazione di compiti di produzione e monitorare costantemente il processo di inserimento

5. Le competenze del Tutor TI/Cens

Al fine di garantire il miglior sostegno all'inserimento dei neo assunti il tutor TI/Cens dovrà possedere e mettere in campo specifiche competenze:

- attitudine già sperimentata, attraverso esperienze positive pregresse, in attività di tutoring, docenza e affiancamento sul lavoro;
- conoscenze specifiche dei contenuti tematici e tecnici legati alla struttura di produzione dove avverrà la pre-assegnazione del neo assunto;
- capacità di predisporre e/o selezionare i materiali e supporti didattici;
- spiccata capacità e propensione a costruire una relazione di affiancamento e di facilitazione dell'inserimento attraverso l'ascolto attivo e il feedback costruttivo.

Nella sua attività di facilitatore dell'inserimento lavorativo il tutor TI/Cens dovrà prestare particolare attenzione a **quattro dimensioni fondamentali**:

- a) **informazione**: l'acquisizione da parte dei neo-assunti di un chiaro e completo quadro di riferimento dell'organizzazione della Direzione, delle specifiche funzioni delle varie strutture (Servizi, Unità operative), dei progetti attivi, delle risorse disponibili (strumentali, informative tecnologiche ecc.), delle reti di relazione produttiva con le altre direzioni e strutture dell'Istituto;
- b) **attenzione personale**: il sostegno allo sviluppo di competenze e attitudini specifiche della risorsa assegnata;
- c) **interazione sociale**: la facilitazione delle dinamiche relazionali e di integrazione con i colleghi;
- d) **performance**: lo stabilire obiettivi di apprendimento e di produzione che si trasformino in progetti di crescita professionale e personale e incentivino la motivazione e l'engagement.

6. Gli strumenti e i supporti del Tutor TI/Cens

6.1 Il modello delle competenze

Il tutor TI/Cens si pone come **snodo e facilitatore del processo** di inserimento della risorsa neo-assunta e assegnata alla DCCG e **di dispiego delle competenze e dei talenti** della stessa nello specifico contesto produttivo della Direzione.

Per questo è necessario che il tutor abbia una buona dimestichezza con i concetti e le distinzioni relative al così detto modello delle competenze.

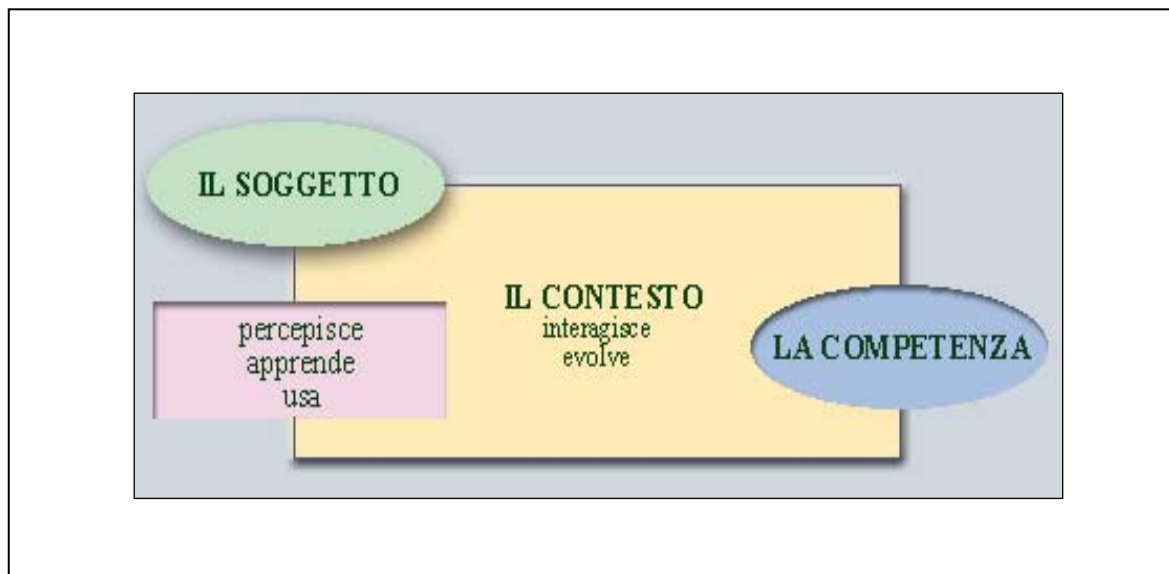
McClelland (1973) e Boyatzis (1982) sono gli autori a cui si deve l'attuale approccio alla gestione delle risorse umane basato sulle competenze: un modello che comprende conoscenze (**sapere**), capacità (**saper fare**) e qualità (**saper essere**). Più specificatamente:

- le **conoscenze**: fanno riferimento al sapere specifico richiesto dalla professione, alla cultura più generale e al sapere organizzativo inteso come contesto di sistemi e processi organizzativi entro cui si realizza l'attività;
- le **capacità o competenze pratico-applicative**: sono da intendere come le abilità professionali connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro e all'utilizzo delle conoscenze;
- le **qualità o attitudini**: consistono nelle doti più personali comunque indispensabili sia nell'implementare le conoscenze sia nell'orientare le capacità; sono pertanto connesse al modo di porsi nei confronti del lavoro e della prestazione (realizzazione, determinazione, autonomia), alla gestione delle relazioni organizzative (apertura, positività, affidabilità) e ad una dimensione più soggettiva di sviluppo e crescita individuale (flessibilità al cambiamento, equilibrio, creatività).

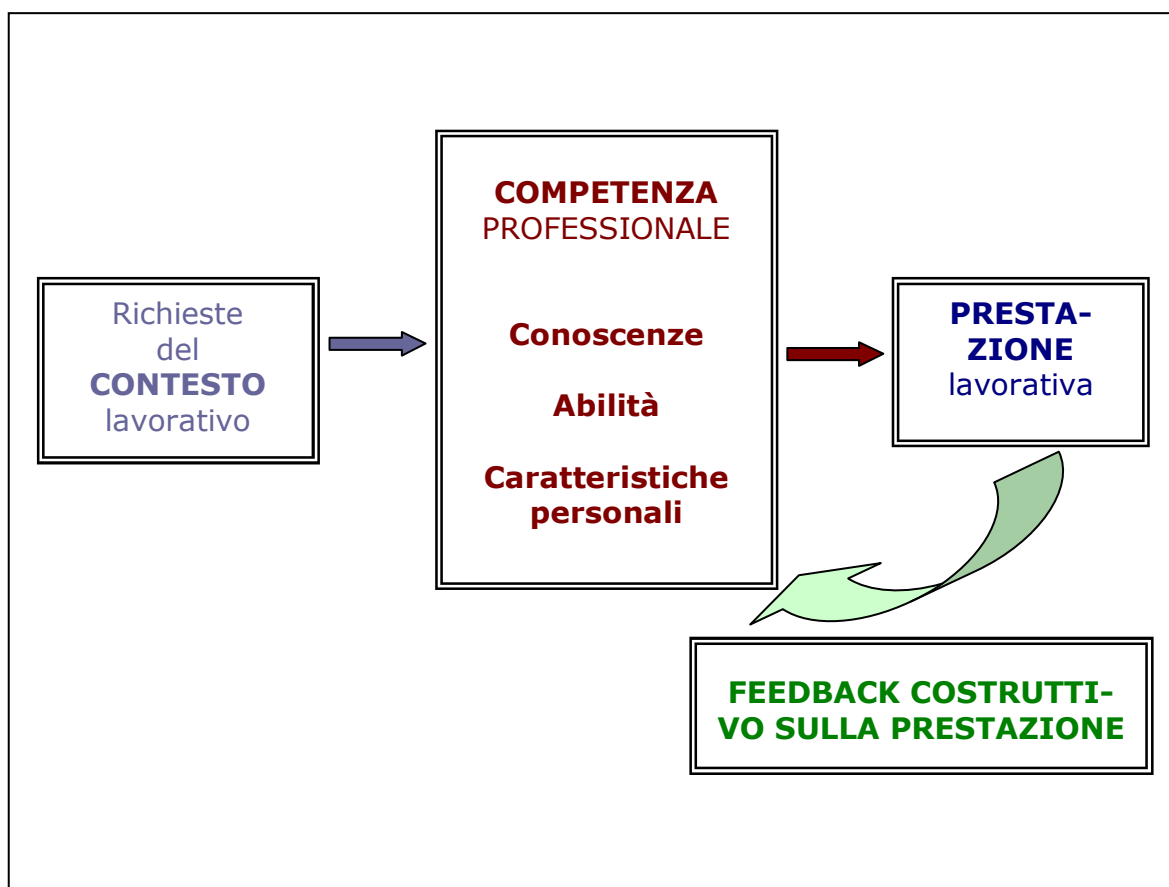
Per altri autori (Battistelli, 1995) la competenza professionale è il risultato di una complessa dinamica articolazione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, immagini di sé, motivazioni e caratteristiche di personalità che permette all'individuo di comprendere le richieste e **mettere in atto comportamenti professionali adeguati per rispondere alle esigenze lavorative nello specifico contesto organizzativo**.

La competenza è "una caratteristica intrinseca di una persona (...) un motivo, tratto, abilità, aspetto dell'immagine di sé o ruolo sociale, o corpo di conoscenze che la persona usa... collegata ad una performance efficace e superiore in una mansione o situazione e che è misurata in base ad un criterio prestabilito" Questo significa che il soggetto può non essere consapevole di essere "competente", cioè non essere in grado di rendere la competenza posseduta, esplicita a sé e agli altri e quindi di descriverla (Boyatzis, 1982). La competenza professionale essendo legata nel suo dispiegamento anche alle dinamiche motivazionali è relativa a ciò che un soggetto può fare, ma non necessariamente ciò che in concreto fa o farà; attiene quindi ad un sistema di comportamenti "potenziali".

L’Influenza del contesto nello sviluppo delle competenze



L’interazione “contesto-competenza-prestazione-feedback”



Diversi tipi di competenza professionale

COMPETENZE DI BASE

Conoscenze/abilità/risorse personali non specifiche di un contenuto lavorativo, ma rilevanti per la formazione e la preparazione professionale della persona.

COMPETENZE TECNICO/PROFESSIONALI

Conoscenze/abilità/risorse personali specifiche di un contenuto lavorativo, che possono avere una valenza teorico-tecnica o pratico-applicativa.

COMPETENZE TRASVERSALI

Conoscenze/abilità/risorse personali utili ai fini di un comportamento lavorativo e organizzativo efficace.

Gli elementi che costituiscono la competenza professionale

CONOSCENZE	ABILITÀ E CAPACITÀ	CARATTERISTICHE PERSONALI E RISORSE PSICO-SOCIALI
<ul style="list-style-type: none"> • GENERALI 	<ul style="list-style-type: none"> • PROFESSIONALI SPECIFICHE (TECNICHE, OPERATIVE) 	<ul style="list-style-type: none"> • MOTIVAZIONI, ATTEGGIAMENTI NEI CONFRONTI DEL LAVORO, VALORI ...
<ul style="list-style-type: none"> • SPECIFICHE 	<ul style="list-style-type: none"> • TRASVERSALI (DIAGNOSI E ANALISI, RELAZIONALI ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • AUTOSTIMA, FIDUCIA IN SE STESSI, AUTOVALUTAZIONE, PROSPETTIVA TEMPORALE
<ul style="list-style-type: none"> • DI CONTESTO (PRODOTTO, PROCESSO PRODUTTIVO, ORGANIZZAZIONE) 		<ul style="list-style-type: none"> • QUALITÀ PERSONALI, PREDISPOSIZIONE, ATTITUDINI, INTERESSI

6.2 Il Colloquio: un sottile equilibrio tra Ascolto attivo e il Feedback costruttivo

Una parte del compito del tutor TI/Cens sarà volta a rendersi disponibile a incontri periodici con il neo-assunto affidato. I colloqui, che si ipotizza potranno essere svolti al lavoro con cadenza almeno settimanale, serviranno ad orientare il neo-assunto rispetto agli obiettivi di apprendimento e ai compiti di produzione assegnati. Serviranno anche a raccogliere dal neo-assunto elementi di riscontro rispetto al suo inserimento.

In questa fase e per questa attività al tutor sarà richiesto di dare prova di due competenze fondamentali per il suo ruolo:

- la capacità di ascolto attivo;
- la capacità di dare feedback costruttivi.

Nell'ambito del colloquio tra tutor e singolo neo-assunto (o anche tra il Tutor e il gruppo di neo-assunti affidati) l'abilità dell'ascolto rappresenta la risorsa principale, la condizione necessaria per poter iniziare ad interagire, per dimostrare attenzione e interesse per "l'altro" e per porre le basi e consolidare un rapporto di fiducia, senza il quale sarà poi difficile essere ascoltati ed essere credibili quando si andrà a dare un feedback sulla prestazione.

Ascoltare attivamente significa, essere empatici, mettersi "nei panni dell'altro", riconoscere e accettare il suo punto di vista, accogliendo e comprendendo le emozioni e le aspettative, i dubbi e le preoccupazioni che manifesta. Per ascoltare in modo attivo è anche necessario restituire tale comprensione e dimostrare in tal modo la nostra "presenza" nella relazione, il rispetto e il riconoscimento dell'altro. E' un po' come trasmettere all'altro (anche in modo implicito) un messaggio tipo: "ci sono, ti ascolto, colgo quello che mi stai dicendo e capisco il contenuto e le emozioni che lo accompagnano, ne riconosco la rilevanza".

Tale riconoscimento di contenuto e di emozioni rappresenta il punto di partenza, il quadro di riferimento all'interno del quale poter poi collocare le informazioni e/o le proposte di azione concordate (feedback).

Le informazioni e i feedback potranno essere recepiti se forniti non sulla base dei soli obiettivi informativi del Tutor, ma piuttosto confezionati in un messaggio che si inserisca nel contesto delle

argomentazioni e dell'esperienza del neo-assunto, nel suo sistema di valori, agganciati a iniziative già pensate dal singolo e alle sue risorse (informazione personalizzata).

Un ascolto efficace non è quindi un ascolto finto (che dedica attenzione a tratti o che lascia spazio alle distrazioni o che si fida dell'intuito per cogliere le cose importanti o un ascolto passivo) o un ascolto logico (concentrato esclusivamente sul contenuto trasmesso e sul suo significato logico).³

Un ascolto efficace è un ascolto nel quale ci si mette dal punto di vista del nostro interlocutore e, comunque, condividendo, per quello che è umanamente possibile, le sensazioni che manifesta.

L'ascolto attivo si basa sull'empatia e sull'accettazione. Esso si fonda sulla creazione di un rapporto positivo, caratterizzato da un clima in cui una persona possa sentirsi empaticamente compresa e, comunque, non giudicata.

Quando si pratica l'ascolto attivo, invece di porsi con atteggiamenti che tradizionalmente vengono considerati da "buon osservatore", quali l'impassibilità, la neutralità, la sicurezza di sé, la non cura delle proprie emozioni, appare più opportuno rendersi disponibili anche a comprendere realmente ciò che l'altro sta dicendo, mettendo in luce possibili difficoltà di comprensione. In questo modo è possibile stabilire rapporti di riconoscimento, rispetto e apprendimento reciproco.

Per diventare attivo, l'ascolto deve essere aperto e disponibile non solo verso l'altro e quello che dice, ma anche verso se stessi, per ascoltare le proprie reazioni, per essere consapevoli dei limiti del proprio punto di vista e per accettare il non sapere e la difficoltà di non capire.

I principali elementi che caratterizzano un'attività di **ascolto attivo**, sono:

- **sospendere i giudizi di valore**, evitando di attribuire all'interlocutore etichette o inserendo quanto egli dice in categorie di senso note e codificate;
- **osservare ed ascoltare**, raccogliendo tutte le informazioni necessarie sulla situazione contingente, ricordando che il silenzio aiuta a capire e che il vero ascolto è sempre nuovo, non è mai definito in anticipo in quanto rinuncia ad un sapere già acquisito;
- **mettersi nei panni dell'altro** - dimostrare empatia, cercando di assumere il punto di vista del proprio interlocutore e condividendo, per quello che è umanamente possibile, le sensazioni che manifesta;
- **verificare la comprensione**, sia a livello dei contenuti che della relazione, riservandosi, dunque, la possibilità di fare domande aperte (cioè domande che lasciano ampio spazio alla persona di rispondere come ritiene più opportuno) per agevolare l'esposizione altrui e migliorare la propria comprensione;
- **scegliere con attenzione il luogo ed il tempo in cui ascoltare**, facendo attenzione al contesto fisico-spaziale dell'ambiente in cui si svolge la comunicazione per agevolare l'interlocutore e farlo sentire il più possibile a proprio agio.

Aperta la strada grazie ad un vero ascolto basato su di una relazione empatica, il feedback può davvero diventare un elemento chiave del processo di apprendimento e sviluppo per la risorsa e contribuire a migliorare e affinare le competenze che essa già possiede.

Per un corretto **approccio al colloquio di feedback** è importante tenere a mente alcuni criteri per la conduzione dei colloqui:

- "Ascoltare", fare domande, facilitare l'emergere l'espressione del bisogno di chiarimento o informazione;
- "Capire" è l'obiettivo della prima fase del colloquio. Quindi meglio non dare subito una risposta immediata che finirebbe per chiudere il discorso;

³ Un contributo nel capire che tipo di ascoltatore si è lo propone Jill Gesler, quando descrive i caratteri essenziali di dieci **cattivi ascoltatori**: il multi-attività, il mondano, il finisci-frasi, il contraddittore, lo sputa-risposta, il grande filosofo, l'autobiografo, lo scruta-orologio, il superveloce, lo smemorato. Cfr. anche le "sette regole" dell'ascolto pubblicate in: Marianella Sclavi, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, 2002

- “Evitare” giudizi, commenti, spiegazioni, giustificazioni, conclusioni affrettate;
- “Controllare” i nostri pregiudizi;
- “Chiedere” fatti, esempi e riscontri concreti.

Passi per la conduzione del colloquio:

- aprire il colloquio introducendo scopi, finalità e tempi;
- rassicurare sulla riservatezza delle informazioni;
- affrontare i punti da trattare uno alla volta in base alla scaletta predisposta (Quaderno del tutor);
- evitare di suggerire o “imbeccare” le risposte;
- prendere nota (chiedere prima se la cosa infastidisca o meno la persona) per poter successivamente effettuare un debriefing completo;
- fare se necessario domande di approfondimento e di precisazione;
- riepilogare quanto detto dall’altro;
- lasciare gli eventuali feedback “difficili” alla fine del colloquio;
- chiudere l’intervista e ringraziare per la disponibilità.

Il feedback: il “pane dei campioni”

I feedback, sia formali che informali, costituiscono le fondamenta per la gestione e lo sviluppo delle competenze e delle prestazioni lavorative. Se dato in modo corretto permette alla persona che lo riceve di sviluppare una migliore consapevolezza sulle proprie aree di forza e sui propri punti di miglioramento.

Il feedback non deve essere solo positivo; è stato però dimostrato che i collaboratori ai quali vengono costantemente dati feedback negativi perdono la fiducia in sé e, in determinate circostanze, nascono in loro incertezze sulle proprie capacità lavorative. In questi casi, taluni possono anche reagire mettendosi sulla difensiva, negando e rifiutando le critiche. Affinché venga accettato e serva alla persona a capire come evitare il ripetersi del comportamento valutato inidoneo, un feedback negativo deve essere formulato in modo costruttivo.

In generale, **un feedback costruttivo**:

- **dà informazioni specifiche** (e verificabili) a chi lo riceve;
- **è centrato su questioni concrete** e non ipotesi, supposizioni e pre-giudizi;
- **è basato su elementi osservati** concretamente nel comportamento dell’altro.

Esso può essere di due tipi:

- **feedback positivo**, cioè notizie o informazioni date relativamente ad una prestazione lavorativa di buon esito;
- **feedback negativo**, cioè informazioni date circa una prestazione che necessita ulteriori miglioramenti. Il feedback negativo non ha lo scopo di sottolineare che la prestazione in esame è stata disastrosa, ma piuttosto di rilevare che i risultati raggiunti possono essere migliorati.

Le linee guida per dare un feedback costruttivo sono praticamente le stesse, sia che si debba dare un feedback positivo che negativo.

Esse si suddividono nelle quattro categorie di seguito delineate:

1. contenuto;
2. modo;
3. immediatezza;
4. frequenza.

Contenuto

Il contenuto è ciò che diciamo nel momento in cui stiamo fornendo un feedback costruttivo.

- **identificare l’ambito** cui si riferisce la prestazione lavorativa considerata. Nella prima frase con cui ci rivolgiamo al collega, identifichiamo esattamente l’ambito o l’argomento a cui il feedback si riferisce;
- **fornire dettagli** di quanto è accaduto. Forniamo degli **esempi specifici**, sensorialmente ba-

sati, per delineare il quadro di cosa ha avuto luogo nello sforzo del collega per l'assolvimento di quel determinato lavoro/compito;

- **distinguere** fra la **percezione** dell'evento, la propria **interpretazione** dello stesso e le **sensazioni** ad esso relative.

Modo

Il modo è come noi comunichiamo un feedback costruttivo. Come sappiamo, il modo in cui si dice qualcosa, molto spesso, ha una portata maggiore di ciò che effettivamente si intende dire. Per questo il modo è molto importante quando si dà un feedback costruttivo:

- formuliamo sempre delle osservazioni sui comportamenti e mai dei giudizi sull'identità, sui valori e sulle capacità della persona a cui rivolgiamo il feedback;
- scegliamo uno stile di comunicazione diretto e sincero per dare il feedback;
- evitiamo frasi ambigue e indirette del tipo "C'è bisogno di", le quali inviano un messaggio implicito che qualcosa non è andato per il verso giusto;
- evitiamo di dare messaggi confusi;
- nelle situazioni di feedback positivo, esprimiamo in modo congruente il nostro apprezzamento;
- nelle situazioni di feedback negativo, esprimiamo in modo congruente la nostra preoccupazione;
- comunichiamo il feedback direttamente alla persona interessata, (è preferibile non utilizzare mezzi di comunicazione tecnologici come telefono, e-mail, ecc.).

Immediatezza

L'immediatezza risponde alla domanda: "Quando si deve dare il feedback per una prestazione lavorativa che richieda di essere sottolineata?"

La risposta a questa domanda è "il più presto possibile".

Il feedback dovrebbe essere dato in tempo reale, appena si verifica un incidente di percorso nella prestazione lavorativa, così che gli eventi verificatosi siano ben presenti nella memoria di tutti. Quando invece il feedback viene comunicato un po' di tempo dopo che il fatto si è verificato, la sua efficacia costruttiva viene sminuita.

Frequenza

La frequenza, infine, risponde alla domanda: "Quanto spesso è utile dare/ricevere ricevere dei feedback costruttivi per le nostre prestazioni lavorative?"

Questa linea guida è la più importante tra le quattro proposte. E' quella che permette a tutte le altre di funzionare. La risposta alla domanda è secondo una condotta che rifletta l'effettiva prestazione lavorativa di ogni persona e possibilmente in modo continuativo.

Dare regolarmente feedback costruttivi, positivi o negativi che siano, è anche il segreto per un'attività di tutoring veramente efficace.

6.3 Gli Obiettivi ben formulati

Gli obiettivi di un progetto di tutoring per l'inserimento lavorativo possono essere declinati su più livelli:

- **obiettivi di apprendimento.**
 - sviluppo di conoscenze (sapere);
 - sviluppo di capacità (saper fare);
 - acquisizione o/e modificazioni di comportamenti, atteggiamenti / orientamenti (saper essere).
- **obiettivi organizzativi.**
 - di risultato (output);
 - di prospettiva e impatto (outcome);
 - di funzionamento.

- **obiettivi di ruolo professionale.**

- di risultato;
- di comportamento;
- di atteggiamento.

Le regole per la “buona formazione” degli obiettivi

Ci sono alcune regole perché un determinato obiettivo sia efficacemente conseguibile:

- è formulati in positivo;
- è indicato il tempo per la sua realizzazione e/o il suo mantenimento;
- è misurabile e osservabile dal punto di vista del comportamento;
- sono previste le risorse per il suo raggiungimento;
- sono previste le conseguenze o effetti del raggiungimento;
- è prevista una verifica del raggiungimento;
- la persona è agente attivo nell’ottenimento dell’obiettivo.

Gli obiettivi ben strutturati sono cioè obiettivi “S.M.A.R.T.” ovvero sono obiettivi che rispondono ad una serie di domande:

SPECIFICI:	cosa si vuole ottenere concretamente? Chi lo vuole?
MISURABILI:	quanto si vuole realizzare? ho fissato un’evidenza che mi dirà che ho raggiunto l’obiettivo?
ATTUABILI:	è interamente sotto il mio controllo? dipende solo da me raggiungerlo? ho le risorse necessarie e sufficienti per raggiungerlo?
REALISTICI:	è un obiettivo realistico? è legato al contesto? si inserisce nella struttura abituale del lavoro
TEMPIFICABILI:	in quanto tempo raggiungerò l’obiettivo?; entro quanto? mi sono dato una scadenza intermedia?

Allegato 3

Quaderno appunti del Tutor



Dati anagrafici (sezione compilata dal coordinamento)**Tutor**

Nominativo: _____ matr. _____

Struttura: _____

Responsabile struttura _____

Neo-Assunto

Nominativo: _____ matr. _____

Data Assegnazione alla DCCG: _____

Struttura di Pre-Assegnazione: _____

Responsabile struttura di Pre-Assegnazione _____

Logistica e Strumenti (sezione compilata dal coordinamento)Postazione e Attrezzature assegnate:

n° stanza: _____; posti per stanza: _____

tavolo [si/no]; sedia/e [si/no]; armadio [si/no]; materiali cancelleria [si/no]

Dotazioni informatiche assegnate:

pc si in data: _____ N° invent. Pc _____

connessione di rete si in data: _____

stampate si in data: _____

telefono si in data: _____

Note su logistica e strumentazione:

Informazioni Qualitative (sezione compilata dal coordinamento)

Formazioneⁱ (vedi nota a pag. 46)

1. Formale (che ha dato seguito a rilascio di titolo di studio ufficiale)

Indicare: nome titolo / durata percorso formativo / anno conseguimento

Indicare: nome titolo / durata percorso formativo / anno conseguimento

2. Non formale (organizzata da enti, istituzioni, aziende o altri soggetti abilitati ma senza rilascio di titolo di studio ufficiale)

Indicare: nome corso / durata / anno svolgimento

Indicare: nome corso / durata / anno svolgimento

3. Informale (auto apprendimento, letture, interessi professionali ecc.)

Esperienze Professionali Significative (dalla più recente alla più lontana)

Da _____ Al _____

Da _____ Al _____

Da _____ Al _____

Abilitazioni (se possedute)

In ingresso (sezione compilata dal coordinamento)

Competenze Professionali posseduteⁱⁱ (in base all'autodichiarazione del neo assunto) <i>(vedi nota a pag. 46)</i>
A) Conoscenze teorico-scientifiche
1
2
3
4
5
6
B) Competenze pratico-applicative
1
2
3
4
5
6
C) Attitudini e capacità relazionali
1
2
3
4
5
6

Aspettative professionali del neo assunto (indicare)

--

Obiettivi (sezione compilata dal Tutor)

> di apprendimento nel periodo di pre-assegnazione

Obiettivo (indicare specificamente caratteristiche e tempi)	Supporto fornito/suggerito (lettura, consultazione intranet, feedback ecc.)
1	1
2	2
3	3
4	4

>> di produzione nel periodo di pre-assegnazione

Incarichi e affidamenti (indicare specificamente caratteristiche e tempi)	Supporto fornito/suggerito (vedi sezione colloqui: feedback)
1	1
2	2
3	3
4	4

In Sviluppo (sezione compilata dal Tutor)

1° Colloquio Data: _____
Argomento principale

Monitoraggio obiettivi di apprendimento e produzione e utilizzo supporti forniti/suggeriti

Obiettivo	utilizzo supporti	utilità supporti

Sviluppo e integrazione delle competenze in ingresso

A) Conoscenze teorico-scientifiche	B) Competenze pratico-applicative

Nuovi Obiettivi (indicare specificamente caratteristiche e tempi)	Supporto fornito/suggerito (lettura, consultazione intranet, feed-back ecc.)
Di apprendimento	
Di produzione	

Eventuali criticità riportate dal neo-assunto

Feedback forniti dal tutor al neo-assunto

Punti di forza	Aree di miglioramento e sviluppo

In Sviluppo (sezione compilata dal Tutor)

2° Colloquio Data: _____
Argomento principale

Monitoraggio obiettivi di apprendimento e produzione e utilizzo supporti forniti/suggeriti

Obiettivo	utilizzo supporti	utilità supporti

Sviluppo e integrazione delle competenze in ingresso

A) Conoscenze teorico-scientifiche	B) Competenze pratico-applicative

Nuovi Obiettivi (indicare specificamente caratteristiche e tempi)	Supporto fornito/suggerito (lettura, consultazione intranet, feedback ecc.)
Di apprendimento	
Di produzione	

Eventuali criticità riportate dal neo-assunto

Feedback forniti dal tutor al neo-assunto

Punti di forza	Aree di miglioramento e sviluppo

In Sviluppo (sezione compilata dal Tutor)

3° Colloquio Data: _____
Argomento principale

Monitoraggio obiettivi di apprendimento e produzione e utilizzo supporti forniti/suggeriti

Obiettivo	utilizzo supporti	utilità supporti

Sviluppo e integrazione delle competenze in ingresso

A) Conoscenze teorico-scientifiche	B) Competenze pratico-applicative

Nuovi Obiettivi (indicare specificamente caratteristiche e tempi)	Supporto fornito/suggerito (lettura, consultazione intranet, feedback ecc.)
Di apprendimento	
Di produzione	

Eventuali criticità riportate dal neo-assunto

Feedback forniti dal tutor al neo-assunto

Punti di forza	Aree di miglioramento e sviluppo

In Uscita (sezione compilata dal Tutor)

4° Colloquio Data: _____
Argomento principale

Monitoraggio obiettivi di apprendimento e produzione e utilizzo supporti forniti/suggeriti

Obiettivo	utilizzo supporti	utilità supporti

Sviluppo e integrazione delle competenze in ingresso

A) Conoscenze teorico-scientifiche	B) Competenze pratico-applicative

Eventuali criticità riportate dal neo-assunto

--

Feedback forniti dal tutor al neo-assunto

Punti di forza	Aree di miglioramento e sviluppo

Proposta di assegnazione (indicare specificamente se è confermata o meno la collocazione organizzativa dove il neo-assunto ha svolto le attività nel periodo di pre-assegnazione e motivare perché)

--

Allegato 4

Scheda di Autovalutazione del Neo-Assunto

TI/Cens

Tutoring per l'**I**nserimento delle nuove risorse della Direzione



Auto-valutazione del proprio apprendimento,
delle possibilità di applicazione
e piano personale di sviluppo

da compilare a cura del Neo-assunto

Nominativo Neo-Assunto:

Matricola:

da compilare a cura del coordinamento

Profilo:

Livello:

Area:

Struttura di Pre-Assegnazione:

Data Pre-Assegnazione:

Assegnazione Definitiva entro:

Alla conclusione del periodo di pre-assegnazione	Auto-valutazione dell'esperienza di inserimento "tutorato"
---	---

- Quali sono **le nuove conoscenze/competenze** che ho potuto sviluppare in questo periodo?

- Quali sono **le conoscenze/competenze che già avevo** e che escono rafforzate?

- Quali sono **gli elementi chiave** che ho appreso e che voglio ricordarmi?

- **Quali idee** mi sono venute in mente per migliorare l'efficacia del mio lavoro?

- **Come posso implementare** e integrare queste idee nel mio lavoro [scrivere una "to do list"]:

- **Con chi voglio condividere** queste idee per rendere possibile/facilitare l'applicazione e l'integrazione nel mio lavoro/o progetto professionale?

- **Quali collegamenti ad altri temi** ho scoperto e quali argomenti voglio ulteriormente approfondire?

- Se ho incontrato **difficoltà, quali** sono state? E se le ho superate, come?

- **Quali esigenze di sviluppo professionale vorrei poter soddisfare** per svolgere al meglio il mio lavoro **e come potrei acquisire le risorse che mi servono?** (ad ed.: un corso di formazione, un affiancamento, della documentazione mirata, ecc.)

- **Come valuto nel complesso l'esperienza dell'inserimento tutorato? Cosa cambierei ... e/o modificherei** per migliorarla?

Riferimenti bibliografici⁴

Piccola bibliografia e letture consigliate

- Blanchard K. Carlos J. P. e Randolph A., 1999, *Le tre chiavi dell'Empowerment*, Franco Angeli, Milano. Il libro illustra la modalità e le tecniche da adottare, insieme a casi e esempi concreti, per creare una cultura di empowerment che liberi il potenziale dei collaboratori.
- Senge P.M., 2006, *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
 E' tra i più importanti volumi manageriali. L'autore fa comprendere come vedere il mondo nella sua complessità; in particolare ciò che sta alla base del cambiamento e quali siano le relazioni tra le persone e i risultati aziendali. In esso viene sviluppato il concetto di apprendimento organizzativo, di come cioè imparare dagli altri, da sé e dalle organizzazioni. I fondamenti su cui si basa il testo sono: Padronanza personale, i Modelli mentali, la Visione condivisa, l'Apprendimento di gruppo e il Pensiero sistemico.
- Schein E.H., 1990, *Cultura d'azienda e leadership*, (a cura di M De Castri), Guerini e Associati, Milano.
 L'obiettivo del libro è quello di chiarire il concetto di "cultura aziendale" e di dimostrare che, in azienda, i problemi di leadership e di organizzazione sono strettamente interconnessi. Inoltre, il testo mira a chiarire come la cultura possa fungere da freno o da incentivo rispetto all'efficienza dell'organizzazione e come la leadership svolga un ruolo fondamentale nella formazione ed evoluzione delle culture aziendali.
- Goleman D., *Intelligenza emotiva*, BUR Saggi, 1999, Milano.
- Jenks J.M.& Kelly M., *Saper delegare*, Sperling & Kupfer Editori, 1987, Milano.
- Maurer R., *Feedback toolkit*, Productivity press, 1994, Portland, Oregon.
- Sclavi M., *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Ed. Bruno Mondadori, 2003, Milano.
- Varvelli L., *Saper gestire il tempo*, Ed. Il Sole 24 ore, 1999, Milano.
- Watzlawick P. ed altri, *Pragmatica della comunicazione umana*, Ed. Astrolabio, 1971, Roma.
- Whitmore J., *Coaching*, Sperling & Kupfer Editori, 2003, Torino.
- Zucchi E. (a cura di), *Il Colloquio e l'intervista*, Ed. Angeli, 200.

⁴ I riferimenti bibliografici vanno inseriti a pagina nuova. Per la stesura si fa riferimento al *Chicago Manual of Style*; nello specifico, si adotta la modalità 'Autore-Data' con i riferimenti interni al testo collocati tra parentesi tonde, del tipo 'Cognome Anno, pagina'. Es.: (Saraceno 2003, 105). La bibliografia è costruita secondo il protocollo in uso per le scienze sociali. Sono qui riportati, in ordine alfabetico, esempi riferibili ai casi più ricorrenti: volume con un solo autore; volume con più autori; istituzione nel ruolo di autore del libro; articolo su rivista; ecc. Titoli e testate di periodici, anche se nell'originale adottano lo stile maiuscolo così come è in uso nel mondo anglosassone (es.: *American Journal of Sociology*), vanno riportati nella modalità 'Alto/basso' (es.: *American journal of sociology*).

Nota pagina 35

ⁱ La Commissione Europea ha emanato nell'ambito del Processo di Lisbona il "**Memorandum on Lifelong Learning**". Nel Memorandum vengono definite tre modalità di apprendimento:

- **Formal education / Formazione "formale"** = quella che viene svolta presso Istituzioni di Istruzione e formazione e che porta all'acquisizioni di diplomi o qualifiche formalmente riconosciute;
- **Non formal education / Formazione "non" formale** = include tutte le attività formative strutturate ma che non portano ad una certificazione formalmente riconosciuta; sono attività fornite da una molteplicità di organismi e istituzioni quali: aziende e enti pubblici, associazioni non profit, società di formazione private, sindacati, partiti politici ecc.;
- **Informal education / Formazione "informale"** = ha luogo in ogni occasione di vita e non è necessariamente strutturata e "intenzionale".

Nota pagina 36

ⁱⁱ McClelland (1973) e Boyatzis (1982) sono gli autori a cui si deve l'attuale approccio alla gestione delle risorse umane basato sulle competenze: un modello che comprende conoscenze (**sapere**), capacità (**saper fare**) e qualità (**saper essere**). Più specificatamente:

- le **conoscenze**: fanno riferimento al sapere specifico richiesto dalla professione, alla cultura più generale e al sapere organizzativo inteso come contesto di sistemi e processi organizzativi entro cui si realizza l'attività;
- le capacità o **competenze pratico-applicative**: sono da intendere come le abilità professionali connesse allo svolgimento dell'attività di lavoro e all'utilizzo delle conoscenze;
- le qualità o **attitudini**: consistono nelle doti più personali comunque indispensabili sia nell'implementare le conoscenze sia nell'orientare le capacità; sono pertanto connesse al modo di porsi nei confronti del lavoro e della prestazione (realizzazione, determinazione, autonomia), alla gestione delle relazioni organizzative (apertura, positività, affidabilità) e ad una dimensione più soggettiva di sviluppo e crescita individuale (flessibilità al cambiamento, equilibrio, creatività).

Informazioni per gli autori

La collana è aperta ad autori dell'Istat e del Sistema statistico nazionale, e ad altri studiosi che abbiano partecipato ad attività promosse dal Sistan (convegni, seminari, gruppi di lavoro, ecc.). Da gennaio 2011 essa sostituirà Documenti Istat e Contributi Istat.

Coloro che desiderano pubblicare sulla nuova collana dovranno sottoporre il proprio contributo alla redazione degli Istat Working Papers inviandolo per posta elettronica all'indirizzo iwp@istat.it. Il saggio deve essere redatto seguendo gli standard editoriali previsti, corredato di un sommario in italiano e in inglese; deve, altresì, essere accompagnato da una dichiarazione di paternità dell'opera. Per la stesura del testo occorre seguire le indicazioni presenti nel foglio di stile, con le citazioni e i riferimenti bibliografici redatti secondo il protocollo internazionale 'Autore-Data' del *Chicago Manual of Style*.

Per gli autori Istat, la sottomissione dei lavori deve essere accompagnata da una mail del proprio dirigente di Servizio/Struttura, che ne assicura la presa visione. Per gli autori degli altri enti del Sistan la trasmissione avviene attraverso il responsabile dell'ufficio di statistica, che ne prende visione. Per tutti gli altri autori, esterni all'Istat e al Sistan, non è necessaria alcuna presa visione. Tutti i lavori saranno sottoposti al Comitato di redazione, che valuterà la significatività del lavoro per il progresso dell'attività statistica istituzionale. La pubblicazione sarà disponibile su formato digitale e sarà consultabile on line.

Gli articoli pubblicati impegnano esclusivamente gli autori, le opinioni espresse non implicano alcuna responsabilità da parte dell'Istat. Si autorizza la riproduzione a fini non commerciali e con citazione della fonte.