

Filippo Petruccelli,  
Immacolata Messuri,  
Myriam Santilli

# **Bilancio di competenze e orientamento professionale e scolastico**

Dalla pratica alla teoria:  
l'esperienza  
della Provincia di Latina

PSICOLOGIA

*Studi  
e ricerche*

**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Filippo Petruccelli,  
Immacolata Messuri,  
Myriam Santilli

# **Bilancio di competenze e orientamento professionale e scolastico**

Dalla pratica alla teoria:  
l'esperienza  
della Provincia di Latina

**FrancoAngeli**

*Studi e ricerche*

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Premessa</b> , di <i>Armando Cusani</i>	pag.	11
<b>Presentazione</b> , di <i>Francesco Ulgiati</i>	»	15

## Parte I – Il bilancio di competenze

<b>1. Definizione del bilancio di competenze</b> , di <i>Floriana Frasca</i>	»	25
1. Introduzione	»	25
2. Il bilancio di competenze	»	26
3. Le origini del bilancio di competenze: cenni storici	»	28
4. Finalità e obiettivi del bilancio di competenze	»	29
5. Le fasi del bilancio di competenze	»	31
6. Altri dispositivi di orientamento	»	33
7. Conclusioni	»	36
Riferimenti bibliografici	»	36
<b>2. Il concetto di competenza</b> , di <i>Silvia Lorusso e Massima Sperduti</i>	»	39
1. Introduzione	»	39
2. Definizione ed evoluzione della nozione di competenza nel contesto lavorativo e professionale	»	40
3. Le componenti della nozione di competenza	»	45
4. Le competenze trasversali	»	50

5. Conclusioni	pag.	54
Riferimenti bibliografici	»	54
<b>3. Il bilancio di competenze come dispositivo di orientamento professionale</b> , di <i>Barbara D'Amario e Ilaria Di Cola</i>	»	57
1. Introduzione	»	57
2. Obiettivi del bilancio di competenze	»	58
3. Approcci e metodologia del bilancio di competenze	»	59
4. L'auto-orientamento	»	61
5. Organizzazione e durata del bilancio orientativo	»	63
6. Il bilancio di competenze come strumento di orientamento alle carriere	»	68
7. Gli ambiti di utilizzo dei dispositivi di bilancio: orientamento, selezione, valutazione del potenziale, riconoscimento e certificazione delle competenze	»	71
8. Conclusioni	»	74
Riferimenti bibliografici	»	76
<b>4. Strumenti del bilancio di competenze</b> , di <i>Floriana Frasca</i>	»	77
1. Introduzione	»	77
2. Il concetto di strumento	»	78
3. Le qualità necessarie agli strumenti	»	78
4. Colloqui e test	»	80
5. Gli strumenti standardizzati	»	82
6. Gli strumenti specifici	»	84
6.1. Il colloquio	»	84
6.2. Le tecniche autobiografiche	»	86
6.3. L'intervista comportamentale	»	87
6.4. Il colloquio di orientamento	»	88
6.5. Le prove di gruppo	»	88
6.6. L'autopresentazione	»	90
6.7. L'in-basket	»	90
6.8. Il colloquio di feedback	»	92
7. Gli strumenti utilizzati nel progetto della Provincia di Latina	»	92
8. Conclusioni	»	95
Riferimenti bibliografici	»	96

<b>5. Percorso di bilancio di competenze per persone occupate e non occupate</b> , di <i>Alessia Trani</i>	pag.	97
1. Introduzione	»	97
2. L'orientamento per il lavoro: l'outplacement	»	98
3. Le nuove politiche del lavoro: il workfare	»	101
4. Le norme relative al masterplan per target	»	107
5. Misure a sostegno dell'occupazione e del reinserimento nel mondo del lavoro della Regione Lazio	»	108
6. Il bilancio di competenze: uno strumento per le politiche attive del lavoro	»	110
7. Conclusioni	»	111
Riferimenti bibliografici	»	112
<b>6. Il consulente del bilancio di competenze</b> , di <i>Immacolata Messuri e Filippo Petruccelli</i>	»	115
1. Introduzione	»	115
2. Bilancio di competenze come processo di formazione continua	»	115
3. Bilancio di competenze ed emancipazione individuale	»	117
4. La centralità dell'utente nel bilancio di competenze	»	119
5. Bilancio di competenze e relazione d'aiuto	»	120
6. Bilancio di competenze ed empowerment	»	121
7. Le caratteristiche degli operatori del bilancio di competenze	»	123
8. Conclusioni	»	125
Riferimenti bibliografici	»	126

## **Parte II – L'orientamento scolastico e professionale**

<b>1. La regolamentazione nel settore dell'orientamento e le varie figure professionali</b> , di <i>Giovanna De Maio</i>	»	131
1. Introduzione	»	131
2. La politica europea per l'occupazione	»	131
3. La regolamentazione dell'orientamento in Italia	»	132
4. Le figure professionali dell'orientamento secondo il d.m. 166/2001	»	133
5. Altre figure professionali dell'orientamento	»	134
6. Conclusioni	»	137
Riferimenti bibliografici	»	138



<b>2. L'auto-orientamento</b> , di <i>Rosa Demarinis e Francesco Tassiello</i>	pag.	139
1. Introduzione	»	139
2. Il processo di auto-orientamento	»	139
3. L'intelligenza emozionale	»	143
4. L'immagine di sé	»	144
5. La stima di sé	»	146
6. Le competenze	»	147
6.1. Un primo passo verso la pratica valutativa delle competenze	»	149
6.2. Le fonti e gli strumenti per una valutazione delle competenze	»	150
6.3. L'elaborazione del giudizio finale	»	151
7. Gli interessi, i valori, le attitudini	»	152
8. Attività esperienziale	»	153
9. Conclusioni	»	156
Riferimenti bibliografici	»	157
<b>3. Strumenti di orientamento professionale</b> , di <i>Stefano Bianchi e Valeria Verrastro</i>	»	159
1. Introduzione	»	159
2. Il contesto socio-culturale	»	159
3. La metodologia nei contesti di orientamento	»	161
4. Il bilancio di competenze	»	162
5. Altre metodologie a sostegno dei processi di orientamento	»	163
6. Conclusioni	»	165
Riferimenti bibliografici	»	166
<b>4. Metacognizione, autoefficacia, autovalutazione: un'introduzione a tre utili guide dalla scuola al mondo del lavoro</b> , di <i>Elena Cabras e Myriam Santilli</i>	»	167
1. Introduzione	»	167
2. Le strategie metacognitive e l'autovalutazione	»	168
3. Autoefficacia e concetto di sé	»	170
4. Un primo passo verso l'autovalutazione	»	173
5. Le fonti di informazioni della valutazione e dell'autovalutazione	»	175
6. Conclusioni	»	176
Riferimenti bibliografici	»	176

**5. Le rappresentazione del mondo del lavoro e le aspettative dei giovani**, di *Myriam Santilli, Elena Cabras e Irene Petruccelli*

	pag.	179
1. Introduzione	»	179
2. Approcci teorici alla rappresentazione del lavoro	»	180
3. Alcune ricerche	»	183
4. Conclusioni	»	188
Riferimenti bibliografici	»	189



## *Premessa*

di Armando Cusani<sup>1</sup>

L'attuale momento storico è caratterizzato da una difficoltosa situazione di crisi. Il territorio della Provincia di Latina ne viene colpito in maniera decisiva in quanto gli eventi che investono l'intera economia italiana si associano a fenomeni di delocalizzazione, già in essere prima che si affacciasse l'attuale condizione di recessione nazionale, con evidenti riflessi negativi di natura occupazionale e sociale.

Destano preoccupazione, da un lato i dati relativi alla cassa integrazione (ordinaria e straordinaria) e, dall'altro, quelli che fanno riferimento a settori non attualmente coperti da ammortizzatori sociali o da altre forme di sostegno al reddito. Tale contingenza merita certamente l'individuazione di dispositivi e/o strumenti articolati e complessi, quindi, di politiche che consentano di ridurre l'impatto dei fenomeni in atto anche attraverso forme d'intervento che garantiscano il sostegno al reddito e, contemporaneamente, tendano ad ottimizzare l'utilizzo di risorse per mezzo dell'individuazione e del mantenimento di dinamiche occupazionali positive.

Pertanto, si pone la necessità di ostacolare e ridurre quel fenomeno di depauperamento del capitale umano che i fattori di crisi, se non attentamente gestiti, portano con sé attraverso l'attivazione di strategie che consentano di mantenere elevati i livelli di disponibilità di competenze professionali immediatamente spendibili sul mercato del lavoro pur nella difficoltà occupazionale. Ciò è reso possibile predisponendo e realizzando l'offerta di occasioni formative e, soprattutto, innescando tali opportunità sul tessuto economico e produttivo locale, evocando quel principio comunitario secondo il quale solamente attraverso la valorizzazione dei fattori locali è possibile mantenere livelli di competitività globale.

In aggiunta a questo, occorre considerare l'attuale non disponibilità, pur nella riflessione che sta avvenendo a livello nazionale circa la riforma degli ammortizzatori sociali, di dispositivi standardizzati che permettano e facili-

<sup>1</sup> Presidente della Provincia di Latina.

tino la transizione da una situazione di lavoro a una di non lavoro e viceversa, continuando invece a ragionare su una struttura occupazionale che non è più, per merito o per colpa della progressiva flessibilizzazione del mercato del lavoro, rappresentativa della realtà del Paese.

In risposta all'attuale e generale stato di crisi, la Provincia di Latina ha deciso di adottare una strategia di sostegno a favore di tutti i soggetti colpiti, in varia misura, da situazioni di crisi occupazionale, definendo ed avviando percorsi e/o azioni articolate che consentano, in primo luogo il mantenimento e la manutenzione degli specifici livelli di spendibilità sul mercato del lavoro e, in secondo luogo, il perfezionamento di tutti i servizi già in essere, perché oggetto di sperimentazioni precedenti, che operano in favore di un positivo incrocio tra domanda ed offerta di lavoro.

Tale strategia, per essere attivata e realizzata, richiede il concorso di una significativa porzione di risorse FSE non destinate al finanziamento di interventi di altra natura (ad esempio i progetti obiettivo e il sostegno dato ai percorsi in obbligo formativo) di cui al programma 2007/13, già assegnate alla Provincia di Latina attraverso il PET (Piano Esecutivo Triennale) 2008/10 – Programma Operativo FSE Obiettivo 2 – Competitività Regionale e Occupazione Regione Lazio, oltre ad ulteriori ed eventuali rese disponibili da altre pubbliche amministrazioni (Regione Lazio e Ministero del Lavoro) con le quali condividere, meglio definire e attuare specifici piani d'azione.

La Provincia di Latina ha già adottato un piano strategico per fronteggiare la situazione di crisi occupazionale finanziata attraverso i dispositivi sopra indicati. In buona sostanza, si è proceduto a canalizzare tutte le risorse disponibili e spendibili a livello provinciale nel senso indicato, nella ferma convinzione che il territorio disponga di una solida base economica in grado di contenere detti fenomeni e di consentire un possibile rilancio dello sviluppo.

Pertanto, la Provincia di Latina ritiene che le stesse metodologie e dispositivi già sperimentati nel progetto GO.IN. *Sperimentazione politiche di governance per l'innovazione del sistema formativo* e nel progetto GO.IN. 2 *Sperimentazione di un dispositivo locale di tirocini formativi* possano essere replicati e definitivamente inseriti nel sistema delle politiche della Formazione Professionale e del Lavoro, soprattutto quale modello attuativo di un *Piano strategico provinciale per contrastare la fuoriuscita dal mercato del lavoro*, ovvero per fronteggiare l'attuale stato di crisi economico-finanziaria e occupazionale che la Provincia sta vivendo nel quadro di un contesto più generale.

Attraverso lo strumento della gestione *in house*, si intende confermare la sperimentazione di una modalità di intervento che vede nella *innovazione dei processi di governance* il proprio obiettivo strategico. Tale modalità è già stata ampiamente sperimentata nelle ultime due annualità attraverso i

due progetti denominati, per mezzo dei quali sono stati programmati e realizzati interventi formativi caratterizzati da un'esperienza di tirocinio formativo.

La metodologia è stata applicata a diverse tipologie di utenze: giovani disoccupati, donne disoccupate, adulti disoccupati. Attraverso la partecipazione attiva delle organizzazioni datoriali è stato avviato un percorso complesso di orientamento → analisi delle competenze → formazione → inserimento in tirocinio, che ha dato importanti risultati sia dal punto di vista occupazionale (la ricaduta occupazionale al termine del tirocinio ha interessato circa il 25% dei partecipanti), che in termini di generazione di nuove competenze. Occorre evidenziare l'esperienza di *governance* condotta, nell'ambito della quale gli attori locali non hanno svolto unicamente un compito concertativo, ma di vera e propria progettazione partecipata, oltre che di soggetti attuatori diretti delle azioni.

Ciò che la Provincia ha inteso sperimentare è il tipo di relazione e il tipo di risultato che è ottenibile nel condividere e nell'attuare una forma di esperienza con le organizzazioni rappresentative di tutte le imprese (medio-grandi, piccole, artigianali, commerciali, cooperativistiche e del terzo settore) a livello provinciale.

Tale metodologia rappresenta l'avvio di una nuova stagione di collaborazione, capace di innovare e migliorare le strategie di programmazione formativa, con un effetto positivo che interessi le competenze proprie della Provincia (quale Organismo Intermedio della Regione Lazio nella programmazione e attuazione del FSE), ma anche la capacità delle organizzazioni imprenditoriali e sindacali di andare oltre il proprio specifico organizzativo per assumere responsabilità circa la programmazione delle risorse comunitarie ed il loro indirizzo.

Se tale approccio ha un valore ormai riconosciuto e dimostrato per le politiche di sviluppo e innovazione, altrettanto valore può assumere nel contrastare situazioni di crisi, particolari o generali, come da due anni il Paese e, quindi, anche la Provincia di Latina sta vivendo.

Il cuore della questione sta nel governo dei processi, economici e sociali, soprattutto quando questi richiedono, per gli elementi di criticità che rappresentano, il concorso di tutti i soggetti che rappresentano gli interessi, ma anche la messa a disposizione delle loro competenze e del loro "capitale sociale", al fine della risoluzione della situazione di crisi.

Questa strategia è prioritaria nella programmazione del POR FSE della Regione Lazio per il periodo 2007-13, anche perché fa proprie le raccomandazioni comunitarie circa l'adozione di modelli di *governance* innovativi rispetto al passato, che non si limitino al solo aspetto consultivo e/o concertativo, ma introducano forme di confronto e di partecipazione diverse.

Per la Provincia di Latina, affrontare e gestire problemi connessi ad una

concreta realizzazione del concetto di *governance* significa porsi nella condizione di svolgere il ruolo che il nuovo assetto del quadro istituzionale le assegna, in particolare per quanto attiene alle funzioni di Organismo Intermedio nell'attuazione della programmazione che interessa il Fondo Sociale Europeo e per gli obiettivi di coesione ed innovazione che s'intendono perseguire.

Il primo problema che ogni amministrazione locale deve porsi oggi è quello della creazione di una rete di rapporti ed interazioni tra le istituzioni pubbliche, le imprese ed i rappresentanti degli interessi in gioco nel territorio, tale da consentire l'individuazione tempestiva ed efficace delle strategie adeguate per pianificare il cambiamento e l'innovazione necessari a vincere la sfida della competitività, assicurando ai cittadini quei livelli qualitativi di vita direttamente collegati alle possibilità di successo nella competizione.

Pertanto, ancora di più che in passato, dove l'azione si caratterizzava per dare risposte a problemi predefiniti e sostanzialmente sempre uguali, è oggi oltremodo necessario superare i tradizionali problemi di governo.

Appare finanche superfluo sottolineare come l'efficacia di una rete di relazioni che dia concretezza al concetto di *governance* non può che discendere da un efficiente sistema di comunicazione che, sfruttando al meglio tutte le possibilità di utilizzo oggi offerte dalle nuove tecnologie informatiche e telematiche, sia anche in grado di dare soluzione ai vecchi problemi genericamente riconducibili all'esigenza di semplificazione.

La creazione di reti di relazioni tra portatori di interesse viene ad essere lo strumento fondamentale affinché la Provincia di Latina possa far fronte al loro nuovo ruolo e dare nuova e diversa concretezza al concetto stesso di autonomia. In altri termini, le stesse reti, che in diverse realtà hanno trovato una loro formalizzazione, hanno necessità di essere costantemente monitorate per verificarne l'efficacia e l'adeguatezza nel rilevare e nel dare risposte ai bisogni delle comunità amministrare.

Facile è incorrere nel rischio di valutare positivamente un'esperienza di *governance* non in ragione del suo impatto con la realtà interessata, cosa assai difficile e complessa, bensì in ragione del numero di incontri e di argomenti trattati. Al contrario, laddove il concetto di *governance* è correttamente inteso dagli Enti locali come necessità imprescindibile per l'efficacia dell'azione amministrativa, il settore "pubblico" si trova inevitabilmente a trainare l'innovazione. Questo è probabilmente il risultato più sorprendente se confrontato all'opinione, ancora radicata e prevalente, che si ha della pubblica amministrazione nel nostro Paese.

# Presentazione

di Francesco Ulgiati<sup>1</sup>

Nel corso del mese di marzo 2010 prende avvio “*La risposta della Provincia di Latina alla crisi occupazionale*”, ossia una serie di “Interventi per progetti obiettivo finalizzati ad abbattere i rischi degli effetti della crisi occupazionale derivanti da una ben più ampia crisi economica e industriale”; azioni rientranti nel Programma Operativo Lazio FSE Obiettivo 2 – Competitività Regionale e Occupazione 2007/2013 – Piano Esecutivo Triennale 2008/2010.

La Provincia di Latina progetta e realizza, in forma diretta, specifiche azioni con lo scopo di contrastare gli effetti della crisi occupazionale locale, salvaguardando in particolare l’occupabilità delle categorie dei cittadini più a rischio di espulsione dal mercato del lavoro, valorizzando le politiche di parità di genere e promuovendo, nel contempo, lo sviluppo delle competenze del capitale umano, la ripresa economica del territorio e l’avvio di una crescita sostenibile.

Il Settore provinciale lavoro e formazione professionale, in collaborazione con l’Agenzia “Latina Formazione e Lavoro”, gli organismi di rappresentanza del sistema produttivo locale, le parti sociali e il sistema universitario, promuove dunque l’attivazione di *tirocini Formativi in azienda*, della durata di n. 6 mesi e con corresponsione di una “borsa lavoro” pari ad €800,00 mensili, al lordo di ogni ritenuta fiscale e previdenziale prevista.

L’offerta di Tirocini Formativi, previa opportuna accoglienza e sviluppo di azioni per l’orientamento, bilancio delle competenze, formazione d’aula mirata, azioni propedeutiche all’avvio dei tirocini formativi in azienda, è rivolta a cittadini che hanno definitivamente risolto il proprio rapporto di lavoro nell’arco dell’anno 2009 e che non hanno copertura negli ammortizzatori sociali e non beneficiano di qualsiasi altra forma di sostegno al reddito, oltre che a favore dei cittadini disoccupati che hanno compiuto il 45° anno di età e che intendono reinserirsi nel mondo del lavoro. Il progetto an-

<sup>1</sup> Responsabile del Servizio Formazione Professionale con attribuzione di *Alta professionalità* della Provincia di Latina.



ticrisi, meglio denominato “*Interventi per progetti finalizzati ad abbattere i rischi degli effetti della crisi occupazionale derivanti dalla crisi economica e industriale*”, si sviluppa come segue:

- a) valutazione delle n. 1605 domande pervenute, sostanzialmente una puntuale verifica circa il possesso dei requisiti previsti dall’avviso pubblico provinciale;
- b) individuazione delle aziende ospitanti le attività di tirocinio e dei candidati da avviare a tirocinio formativo, ossia le operazioni di *matching* (incontro tra domanda ed offerta di lavoro) condotte di concerto con tutte le associazioni datoriali che hanno aderito al “progetto anticrisi”; in buona sostanza sono stati creati i presupposti per far incontrare la specifica domanda di lavoro espressa dalle imprese in termini di profili professionali occorrenti e l’offerta di lavoro espressa invece dal potenziale tirocinante, in base al personale curriculum vitae, all’esperienza lavorativa pregressa e aspirazioni personali (il candidato beneficia peraltro di azioni propedeutiche all’avvio del tirocinio stesso, quali: *bilancio competenze, orientamento e formazione mirata*).

Il progetto viene dunque realizzato, previa specifica ed efficace divulgazione sul territorio (per mezzo di tutti i possibili canali dell’informazione), attraverso azioni periodiche di accoglienza, orientamento e somministrazione degli strumenti tipici del bilancio delle competenze al fine di poter indirizzare i candidati ad una formazione specifica (formazione d’aula di base) e propedeutica all’inserimento in un tirocinio formativo presso l’azienda che è risultata adeguata o meglio rispondente alle abilità o competenze del candidato (operazione di *matching*).

Un’équipe di lavoro comprendente esperti (a livello universitario) in orientamento e bilancio delle competenze conduce tutte le azioni della prima fase, mentre le operazioni di *matching* vengono affidate ad appositi animatori d’impresa individuati dalle organizzazioni datoriali; i tutor aziendali seguono ed accompagnano il candidato nel corso del tirocinio formativo di sei mesi.

L’intervento concorre fortemente a rafforzare le politiche di programmazione locale e territoriale. La novità introdotta – *una progettazione partecipata*, ossia condotta comunemente alle forze produttive locali e alle parti sociali – è di per sé innovativa in quanto va a riformulare, non tanto le competenze dell’ente Provincia, ma la sua capacità di chiamare alla partecipazione diretta coloro che sono rappresentativi degli interessi, in questo caso il sistema produttivo locale nelle sue diverse componenti e tipologie di impresa.

Il prospetto che segue riepiloga la consistenza delle domande pervenute e sottoposte a valutazione, fornisce indicazioni numeriche circa gli esiti della valutazione rispetto alle prescrizioni contenute nell’avviso pubblico, gli esiti del *matching*, quelli inerenti l’effettivo avvio a tirocinio formativo in azienda e in relazione alla ricaduta occupazionale.

Tab. 1 – Risultati del progetto “La risposta della Provincia di Latina alla crisi occupazionale”

DOMANDE PERVENUTE						
totale domande pervenute e valutate		esclusi rispetto alle domande valutate per mancanza requisiti			ammessi rispetto alle domande valutate	
1605		341			<b>1264</b>	
ESITI SERVIZIO MATCHING E RICADUTA OCCUPAZIONALE						
rinunce dei candidati benché in possesso dei requisiti	beneficiari del servizio matching	soggetti avviati a tirocinio	tirocinanti che non hanno completato il tirocinio (da 1 a 4 mesi di frequenza)	tirocinanti che hanno completato il tirocinio formativo	tirocinanti per i quali è nota la trasformazione del tirocinio in contratto di lavoro	numero presunto di tirocinanti per i quali le associazioni datoriali hanno solo ufficialmente comunicato una ricaduta occupazionale
104	1160	<b>957</b>	98	<b>859</b>	<b>152</b>	<b>60</b>

Come si evince dalla tabella sovrastante, su n. 1.264 che costituisce il definitivo numero dei soggetti potenzialmente avviabili a tirocinio, n. 957 sono i candidati che, previo servizio *matching*, sono stati avviati in tirocinio aziendale (infatti n. 104 candidati, benché in possesso dei requisiti hanno rinunciato al servizio mentre i restanti n. 203 hanno rinunciato al tirocinio immediatamente dopo il suo avvio).

Tra i candidati avviati a tirocinio formativo n. 859 hanno completato il tirocinio formativo, assicurando la frequenza per i n. 6 mesi previsti, mentre la differenza (n. 98) sono invece i soggetti che, per svariati motivi, hanno concluso anzitempo il tirocinio formativo stesso (assicurando una frequenza media di 1/4 dei mesi).

Il sistema di *governance* messo in piedi dalla Provincia di Latina, ossia un comune tavolo di lavoro a cui hanno preso parte fattivamente tutte le associazioni datoriali e le parti sociali, l’Agenzia Latina Formazione e Lavoro, l’Università degli Studi di Cassino e l’équipe di risorse umane facenti capo al settore provinciale della formazione professionale, ha dunque raggiunto pienamente gli obiettivi prefissati dal progetto anticrisi e prodotto risultati quantitativamente e qualitativamente di ottimo livello; i rapporti con le imprese sono stati molto soddisfacenti e la *ricaduta occupazionale*, considerato il periodo di piena crisi occupazionale, molto significativa: per un numero pari a circa il 25% dei tirocinanti che hanno concluso il periodo di tirocinio, l’azienda ospitante ha trasformato l’esperienza di tirocinio in un vero e proprio rapporto di lavoro disciplinato da contratto a tempo determinato e, in taluni casi, anche a tempo indeterminato.

L'esperienza progettuale ha consentito, inoltre, di:

- confermare e rafforzare le esperienze di *governance* che la Provincia ha fino ad ora maturato e che hanno visto la piena partecipazione degli attori locali, non solamente alla ratifica delle scelte, ma alla formulazione delle stesse e alla loro concreta attuazione;
- predisporre un'infrastruttura di "servizio", che esca, quindi, dalla logica della sperimentabilità e del progetto e che accompagni i cittadini che vivono situazioni di disagio occupazionale ad una dimensione di occupabilità, attraverso una strategia che veda al centro la valorizzazione delle competenze ed il mantenimento del capitale umano del territorio;
- valorizzare le imprese in quanto luogo di esperienza, ma anche di formazione, all'interno delle quali i lavoratori possano sia esercitare una funzione produttiva, sia formulare o riformulare nuove competenze lavorative, assecondando in tal modo quel processo secondo il quale l'impresa non è solamente un soggetto economico, ma anche un artefice delle dinamiche sociali del contesto in cui opera;
- offrire forme di sostegno al reddito, finalizzate al reinserimento lavorativo, ad un'ampia fascia di popolazione che attualmente non beneficia di ammortizzatori sociali o forme sostitutive di reddito di alcun tipo;
- portare a regime, anche con l'obiettivo di stabilizzarlo, un dispositivo attraverso il quale, con la piena partecipazione di tutti gli attori locali, sia possibile in maniera continua proporre e valorizzare le esperienze di tirocinio formativo come strumento di politica attiva del lavoro.

L'intervento viene realizzato attraverso una sequenza logica che vede un primo momento di accoglienza offerto in maniera diffusa sul territorio, anche grazie al contributo degli attori coinvolti, dei partner e delle organizzazioni sindacali o datoriali. Successivamente al momento di accoglienza, viene proposto agli allievi un bilancio di competenze che consenta di rendere evidenti sia i vissuti professionali che quelli personali al fine di poter valorizzare ed ottimizzare la successiva fase di *matching* con le imprese.

Viene, quindi, svolto un breve modulo di orientamento che costituisce la premessa per un consapevole inserimento all'interno del tirocinio formativo. Successivamente, tutti gli allievi vengono inseriti in moduli formativi brevi per poter completare o riformulare le competenze professionali di cui sono in possesso.

Al termine di questo primo ciclo, gli allievi, previe operazioni di *matching*, vengono inseriti in tirocini formativi aziendali nel corso dei quali vengono costantemente seguiti da un tutor che asseconda il processo formativo, ne valorizza l'esperienza e contribuisce a rimuovere eventuali situazioni di difficoltà o di disagio.

Nello specifico, le fasi di cui si compone l'intervento sono:

1. *accoglienza*. L'attività di accoglienza viene realizzata in maniera diffusa sul territorio attraverso l'azione dei Centri per l'Impiego a cui si af-

fiancano sportelli informativi sia presso le sedi delle organizzazioni sindacali che datoriali e ulteriori punti informativi sparsi su tutto il territorio provinciale. Presso tali sportelli l'utente ha la possibilità di ricevere una prima informazione sulle azioni previste dal progetto, del materiale informativo e dei riferimenti utili per entrare in contatto con gli operatori addetti all'erogazione dei previsti servizi. Ulteriore compito di tale servizio è quello di agire sulla leva dell'inclusione, tenuto conto che sovente hanno maggiori difficoltà di accesso ai servizi proprio le persone che maggiormente ne hanno necessità; l'attività degli sportelli è, quindi, quella di entrare in profondità nel tessuto della popolazione locale, sollecitando l'interesse e la domanda, favorendo la comprensione delle opportunità e facilitandone l'accesso;

2. *bilancio di competenze.* Ciascun utente, potenzialmente interessato, può entrare in contatto con il servizio di bilancio di competenze, prepedutico all'avvio delle successive azioni del progetto. Il servizio viene predisposto ed erogato in due differenti sedi per agevolare le possibilità di accesso dell'utenza: uno a Latina per dare accoglienza all'utenza del Centro Nord della Provincia ed un secondo a Fondi per l'utenza del Sud Pontino. A ciascun utente viene sottoposta un'intervista, attraverso i dispositivi tipici del bilancio di competenze, della durata di circa tre ore, attraverso la quale poter ricavare tutte le informazioni circa la storia personale, le esperienze pregresse, le motivazioni e le aspettative, oltre le competenze personali e professionali. Questo consente la definizione di un profilo personale che agevoli la successiva fase di *matching* con le offerte delle imprese;
3. *moduli di orientamento.* Agli utenti che hanno completato la fase del bilancio di competenze viene offerta l'opportunità di partecipare ad un modulo breve di orientamento, durante il quale vengono fornite tutte le informazioni utili ad interpretare l'attuale mercato del lavoro e le sue dinamiche, oltre a poter reinterpretare se stessi all'interno di tale mercato. L'orientamento agisce da elemento conoscitivo e motivazionale utile per aderire in maniera consapevole e partecipata alle successive azioni;
4. *moduli formativi.* I moduli formativi hanno una doppia finalità: fornire competenze di base agli allievi che non le posseggono (in maniera particolare di tipo informatico, ma anche relazionali o linguistiche) e competenze specialistiche che possono favorire l'azione di *matching* finalizzata al successivo avvio al tirocinio (processi di qualità, sicurezza ai sensi della L. 81/2008, competenze tecnico specialistiche, approfondimenti in materia informatica, eccetera). Ciascun modulo ha una durata media di quaranta ore, per gruppi di allievi non superiori ai dieci;
5. *ricerca delle imprese.* Per la riuscita del progetto, il punto focale è rappresentato dalla disponibilità delle imprese del territorio ad agire come