

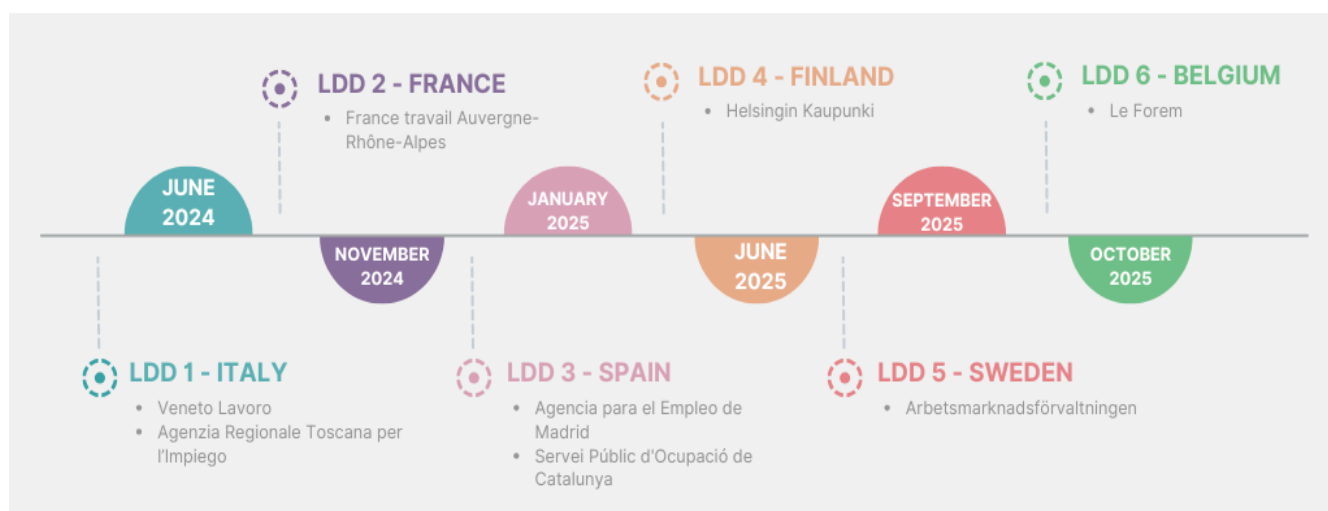
LINEE GUIDA E GLOSSARIO

LINEE GUIDA E GLOSSARIO PER L'ATTUAZIONE DELLE LD

● Scopo del documento

Lo scopo di questo documento è quello di descrivere le motivazioni alla base del processo di benchlearning attraverso i Learning Deep Dives (LDD), fornendo le informazioni necessarie per conoscere le fasi, gli strumenti e la metodologia che la partnership ha sviluppato per garantire un'implementazione efficace dei LDD e del processo di benchlearning.

● Tabella di marcia delle LDD e delle migliori pratiche



I partner del progetto hanno identificato **32 buone pratiche** che sono state presentate molto brevemente durante il 6° incontro online. **Queste pratiche saranno osservate e analizzate dai partner del progetto durante le LDD.** Le buone pratiche presentate durante le visite devono essere esemplari dell'area di lavoro a cui si riferiscono. Informazioni più dettagliate sul contenuto specifico delle "best practice" sono incluse nel documento "Roadmap for implementation of Learning Deep Dives".

Partner	4 aree di Benchlearning			
	1. Attivazione e gestione sostenibile delle transizioni	2. Rapporti con i datori di lavoro	3. Progettazione e implementazione di servizi PES basati su prove di efficacia	4. Gestione dei partenariati e delle parti interessate
Francia Lavoro Auvergne-Rhône-Alpes	I Biforcatori	Aree di eccellenza : DOMEX (focus sulle transizioni digitali ed ecologiche)	LAB	MEDEF (focus sulle fabbriche di Nuum et Climate)
Veneto Lavoro	Unità di crisi e servizi alle imprese	Responsabile del conto	Sistema Informativo del Mercato del Lavoro del Veneto (SILV) e Osservatorio Regionale sul Mercato del Lavoro	Animazione territoriale
Le Forem	" Colpo di spinta".	Direzione unica dei datori di lavoro (DUE)	Servizio di valutazione, analisi e prospettiva del mercato del lavoro (AMEF)	Uno sportello unico
Servei Públic d'Ocupació de Catalunya	Programma Nuov e Opportunità	Il progetto Cluster	Ciclo di miglioramento continuo	Programma di sostegno all'occupazione giovanile
Helsingin Kaupunki	Rapporti di dati Power BI - Gestione delle informazioni	IPS - modello di coaching (inserimento e supporto individuale)	Indice di capacità lavorativa (WAI)	Incontri/eventi di colazione per i partner
Agenzia per il lavoro di Madrid	Costruire competenze di occupabilità attraverso il teatro: Il metodo Fake It	Centro Persone e Affari	Campus digitale di San Blas	Partenariati pubblico-privati per garantire le competenze inclusive di domani: Lavori verdi
Agenzia Regionale Toscana per l'Impiego	Progetto ATI per aiutare le donne nel loro percorso di uscita dalla violenza	Fiere del lavoro: un punto d'incontro tra PES, aziende e persone in cerca di lavoro	Portale del lavoro della Toscana/accessibilità/facilitatori digitali	Piano di comunicazione dell'ARTI Reputazione/marchio
Arbetsmarknadsförvaltning en	Casa di accoglienza	Patto di integrazione	IPS - Inserimento e supporto individuale	Kommunhubben

● Strumenti e metodologie a supporto delle LDD

📄 Descrizione del processo di benchlearning attraverso i LDD

Il LDD è una tecnica per immergere rapidamente un gruppo o un team in una situazione per la risoluzione di problemi o la creazione di idee. Nel contesto specifico del progetto NET PES, le LDD sono **visite di**

studio a breve termine progettate per facilitare l'apprendimento reciproco tra i partecipanti, fungendo da strumenti per lo **scambio di conoscenze e intuizioni**. Le LDD consentono anche di:

- analisi comparativa;
- conoscenza reciproca e sul campo dei migliori modelli e pratiche;
- scambio peer-to-peer
- valutazione (autonoma ed esterna) dei punti di forza e di debolezza.

Il metodo di lavoro richiede la **partecipazione proattiva** e l'**impegno responsabile** di tutti i partner coinvolti nel processo di benchlearning.

L'LDD è quindi **una fase essenziale del processo ciclico di benchlearning** - come descritto nel Manuale di Benchlearning - costituito da fasi successive:

- 1) l'autovalutazione delle prestazioni da parte di ciascun PES partner;
- 2) la presentazione di buone pratiche nelle 4 aree di lavoro e nei temi trasversali durante la LDD;
- 3) la valutazione esterna da parte dei partner in visita dagli altri PES europei;
- 4) una fase di rielaborazione del feedback fornito dai partner in visita da parte del PES ospitante.

Le sezioni seguenti forniscono una descrizione dettagliata degli strumenti e della metodologia a supporto delle LDD.

Fase preparatoria

● **Autovalutazione**

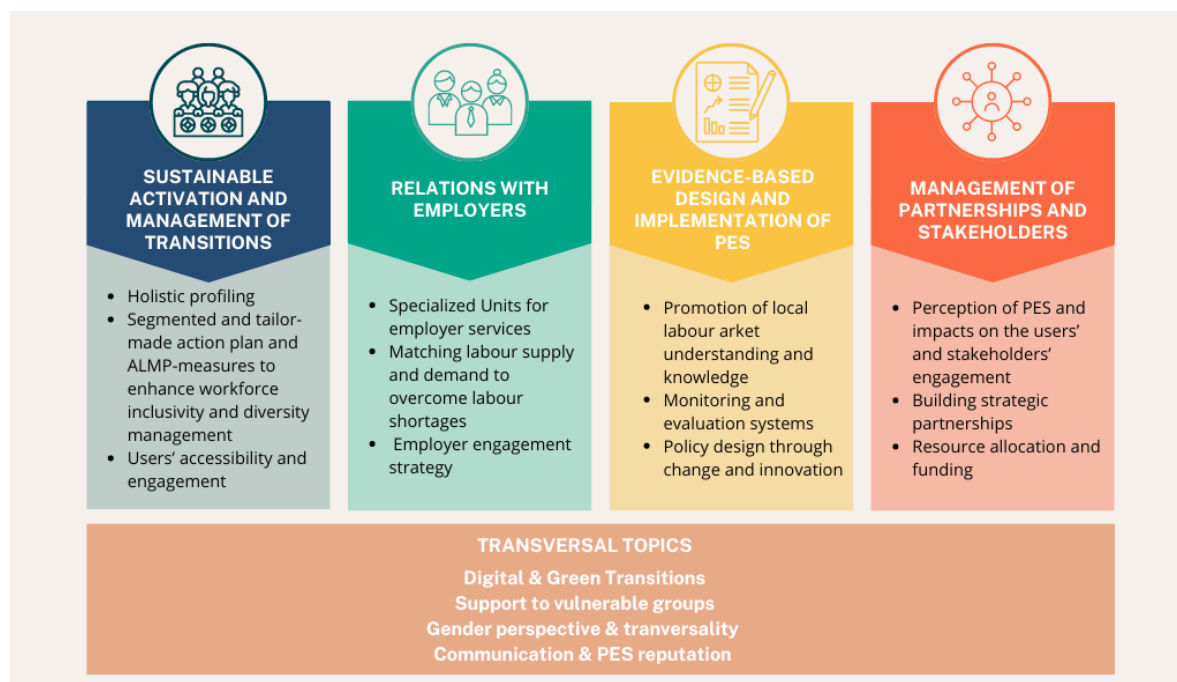
La fase di autovalutazione rappresenta un'opportunità per ogni PES di riflettere sullo stato delle proprie prestazioni attuali. Il processo di autovalutazione mira ad assistere ciascun partner nel raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- **Identificare i punti di forza e di debolezza** sfruttando le competenze e le intuizioni di tutto il personale dell'organizzazione;
- Comprendere le **aree di miglioramento** più promettenti;
- Esplorare le **potenziali azioni per migliorare le prestazioni degli PES**.

Sulla base di una serie di fattori che favoriscono la performance per ognuna delle 4 aree di benchlearning selezionate durante le attività preliminari congiunte, i PES locali effettuano un'autovalutazione della propria performance/situazione in ciascuna delle aree di benchlearning.

Durante il WP2, il partenariato ha sviluppato una propria metodologia per svolgere il processo di autovalutazione, supportata da un modello semplificato, elaborato sulla base della struttura di quello utilizzato dalla Rete PES e da EVADES (Allegato 1).

Aree di lavoro e fattori di performance



Per ogni fattore di performance, ai PES viene chiesto di valutare a che punto si trova attualmente il ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA), facendo riferimento e **portando prove concrete di quanto dichiarato**. Ogni sezione deve essere completata in modo **conciso ma significativo**, in modo che gli altri partner possano farsi un'idea generale di ciò che verrà successivamente esplorato durante gli LDD.

Per realizzare il processo, **sarebbe preferibile costituire un gruppo di lavoro multiprofessionale e multilivello** all'interno dell'organizzazione, che unisca le diverse competenze e professionalità del personale interno.

Il tempo stimato per completare il processo di autovalutazione è di circa 1 mese.

L'autovalutazione deve essere effettuata da ogni organizzazione PES prima del primo LDD, poiché sia i partner ospitanti che i partner in visita devono imparare qualcosa. In questo modo, tutti dovrebbero essere in grado di **affrontare il LDD con uno spirito di apprendimento reciproco, fornendo suggerimenti/raccomandazioni** per i PES visitati e **portando a casa "qualcosa" dall'esperienza** per migliorare le prestazioni dei nostri PES. Il partner ospitante deve inviare (con **ragionevole anticipo**) la propria autovalutazione debitamente compilata ai partner in visita, in modo che tutti possano prendere visione del documento, farsi un'idea generale della situazione del PES visitato, evidenziare eventuali carenze di informazioni/dubbi, nonché punti di forza e aspetti innovativi.

📌 Fase in loco/campo

Ogni LDD deve essere strutturato secondo le regole generali fornite nella "Roadmap for implementation of Learning Deep Dives".

Partendo dall'esperienza del progetto pilota LDD in Italia, ecco alcune raccomandazioni pratiche per garantire l'efficacia e il successo di una visita di studio:

- Si raccomanda che il partner ospitante presenti le sue migliori pratiche, **evidenziando** al contempo **le criticità e i punti deboli** (se del caso). Questo faciliterebbe un dialogo costruttivo tra i partner in visita (che agiscono come valutatori PES) e il partner ospitante durante la valutazione esterna, consentendo a quest'ultimo di prendere in considerazione nuove idee e suggerimenti per il miglioramento.
- Nel presentare le migliori pratiche, il PES ospitante dovrebbe **evidenziare la connessione tra l'esperienza mostrata e i fattori di prestazione a cui si riferisce**.
- Il PES ospitante deve inoltre **garantire che vengano affrontate le questioni trasversali** (transizione digitale e verde, dimensione di genere, strategie di comunicazione, ecc.), sia attraverso presentazioni di buone pratiche che attraverso sessioni separate e specifiche, assicurandosi che i partner in visita abbiano tutti gli elementi necessari per effettuare la loro valutazione esterna.
- Durante la LDD, il partner ospitante può **coinvolgere gli stakeholder dell'ecosistema locale** e qualsiasi altro attore esterno che possa essere rilevante per delineare il quadro delle attività PES.
- Il partner ospitante deve includere nella LDD una **visita a un centro per l'impiego locale o a un altro luogo rilevante** in cui gli operatori/specialisti entrano in contatto con gli utenti, per "sperimentare" e comprendere meglio il lavoro quotidiano del personale dei PES e per avere un'idea generale dei processi organizzativi adottati.

● Valutazione esterna - Sessione di valutazione rapida

I partner in visita che partecipano agli LDD agiranno come "valutatori esterni" nel Paese ospitante. Infatti, gli LDD consentiranno alla valutazione esterna di sostenere e rispecchiare le autovalutazioni, fornendo un feedback dal punto di vista di colleghi informati, interessati e con buone intenzioni.

Inizialmente, i partner esaminano il documento di autovalutazione fornito dai partner ospitanti. Durante la visita, fanno riferimento allo stesso documento o utilizzano le **schede di osservazione** (Allegato 2) per approfondire la conoscenza e analizzare gli elementi che favoriscono la performance.

Le sessioni di valutazione rapida devono essere effettuate dopo ogni buona pratica presentata (o gruppo di buone pratiche coerenti tra loro, ad esempio quelle appartenenti alla stessa area di lavoro), per raccogliere immediatamente le prime impressioni dei partecipanti. Il PES ospitante può scegliere come strutturare queste sessioni partecipative rapide, tenendo conto che l'obiettivo è fare luce sui seguenti aspetti:

- **Punti di forza** (aspetti positivi, innovazioni, elementi di ispirazione per altri PES, ecc.);
- **Punti di debolezza** (punti critici, problemi, colli di bottiglia, ecc.)
- **Aree di miglioramento**.

La raccolta di informazioni attraverso queste sessioni di valutazione leggera sarà utilizzata dal partner ospitante per completare il rapporto di feedback.

🔍 Fase ex post/Follow up

● Sondaggio per la valutazione esterna

Una volta terminata la fase sul campo, è il momento di riesaminare il LDD, questa volta in modo indipendente. Ogni PES in visita dovrebbe fornire un feedback più dettagliato (oltre a quanto emerso dalla sessione di valutazione leggera), sulla base delle informazioni raccolte sulla scheda di osservazione durante la visita di studio. Lo strumento che supporta questo compito specifico è il questionario di follow-up (Allegato 3).

● Rapporto di feedback

I risultati sono la base per i rapporti di feedback che includono un'analisi dettagliata delle aree di miglioramento con suggerimenti e raccomandazioni. Ogni partner ospitante creerà una relazione finale della visita che sarà inviata al leader del WP con suggerimenti e raccomandazioni derivanti dai questionari di follow-up inviati dai partecipanti alla LDD.

Modello (Allegato 4)

GLOSSARIO

- ❑ **Misure PAML:** Le politiche attive del mercato del lavoro (PAML) descrivono le misure per aiutare gli individui a entrare nel mercato del lavoro o per evitare che gli individui già occupati perdano il lavoro. Le PAML comprendono varie misure, dalla formazione all'assistenza nella ricerca di lavoro, ai sussidi, alle opportunità di lavoro assistito e ai programmi di sostegno alle attività imprenditoriali. I servizi pubblici per l'impiego e i ministeri del Lavoro sono le principali autorità responsabili delle PAML nella maggior parte dei Paesi.
- ❑ **Documento "Situazione di base e bisogni":** il documento fornisce le principali informazioni raccolte dai partner del progetto con l'obiettivo di identificare i diversi bisogni: caratteristiche del mercato del lavoro, organizzazione e struttura dei servizi per le persone in cerca di lavoro, reti e relazioni con i principali stakeholder, PES nelle transizioni digitali e verdi, strumenti di comunicazione, ecc.
- ❑ **Benchlearning:** il Benchlearning mira a creare un collegamento sistematico e integrato tra le attività di benchmarking e di apprendimento reciproco. Sostiene i Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI) a migliorare le loro prestazioni confrontandosi con gli SPI di pari livello e imparando da loro, in particolare attraverso valutazioni qualitative e quantitative delle prestazioni degli SPI.
- ❑ **Aree di Benchlearning:** ci sono 4 aree di Benchlearning selezionate dai partner del progetto: 1/Attivazione sostenibile e gestione delle transizioni, 2/Relazioni con i datori di lavoro, 3/Progettazione e implementazione dei servizi PES basati sull'evidenza e 4/Gestione delle partnership e degli stakeholder.
- ❑ **Manuale di benchlearning:** Uno dei risultati del pacchetto di lavoro sarà la creazione di un "Manuale di benchlearning per gli ecosistemi del mercato del lavoro locale". L'obiettivo del manuale è fornire un supporto completo ai servizi per l'impiego locali e regionali che vogliono applicare tecniche di benchlearning su piccola scala a livello locale. Il manuale faciliterà lo scambio di esperienze e di buone pratiche, consentirà l'autovalutazione dei servizi e, infine, migliorerà le prestazioni attraverso l'apprendimento collaborativo.
- ❑ **Sessioni online di benchlearning:** Il pacchetto di lavoro prevede otto incontri online finalizzati a) all'apprendimento dell'aspetto teorico della metodologia di benchlearning; b) alla ridefinizione dei bisogni dei partner e all'identificazione di una definizione comune delle quattro aree di lavoro chiave del progetto; c) all'identificazione di 4 buone pratiche (1 buona pratica per ogni area di benchlearning) che saranno analizzate durante il LDD. Durante queste sessioni i valutatori esterni presentano elementi teorici e metodologici, come l'autovalutazione e la valutazione esterna, e i partecipanti svolgono attività come la presentazione di buone pratiche, i risultati di indagini e l'identificazione delle caratteristiche più rilevanti della metodologia, degli strumenti e delle strategie di benchlearning della Rete PES da trasferire al "NET PES benchlearning".
- ❑ **Sessioni di Benchlearning durante le LDD (valutazione leggera) :** Durante ogni LDD, saranno organizzate sessioni di Benchlearning per poter effettuare una valutazione leggera (utilizzando diversi strumenti e metodi: il metodo "start/stop/continue", la piattaforma Mentimeter o semplici discussioni, ecc.) Ciò significa che i partner del progetto che visitano il PES ospitante si impegnano a condividere le loro osservazioni sui punti di forza, le aree di miglioramento e le raccomandazioni, sulla base di quanto osservato durante la visita di studio, in particolare il feedback sulle migliori pratiche.

- ❑ **Documento di definizione comune:** il documento di definizione comune è uno sforzo collaborativo volto a stabilire una comprensione coesa delle quattro aree di lavoro identificate che sono emerse come priorità primarie durante la fase iniziale del progetto NET PES. Queste aree fungono da pietra angolare per gli sforzi di benchlearning della partnership, guidando gli sforzi collettivi verso il miglioramento delle prestazioni e la promozione dell'innovazione all'interno dei Servizi Pubblici per l'Impiego (PES).
- ❑ La **transizione digitale** nei servizi pubblici per l'impiego è un processo multiforme che prevede l'integrazione di tecnologie avanzate per consolidare l'erogazione dei servizi. È fondamentale garantire che questo passaggio al digitale non solo acceleri l'efficienza e l'efficacia, ma rimanga anche inclusivo, fornendo un accesso facile e sicuro a tutti gli utenti, indipendentemente dalle loro competenze digitali. Adottando un approccio proattivo, i PES possono anticipare le esigenze degli utenti e adattarsi rapidamente, promuovendo un ambiente collaborativo e incentrato sull'utente che si evolve con il mutevole panorama digitale.
- ❑ Per **transizione verde** si intende il passaggio a un'economia sostenibile e a basse emissioni di carbonio. Poiché il mondo è alle prese con la crisi climatica, le comunità, le organizzazioni e le industrie si stanno concentrando sempre più su pratiche rispettose dell'ambiente. In questo contesto, i servizi pubblici per l'impiego e le agenzie per il lavoro svolgono un ruolo cruciale. Identificano le competenze specifiche necessarie per un'economia verde, aiutano a mettere in contatto i lavoratori qualificati con i datori di lavoro e garantiscono l'accesso alla formazione e all'istruzione in modo che le persone possano prosperare in un'economia più verde.
- ❑ Il **profiling olistico** nel contesto dei servizi per l'impiego implica la valutazione del potenziale occupazionale di un individuo utilizzando un approccio globale. Questa valutazione va oltre i tradizionali "fatti concreti" come la storia lavorativa, l'esperienza lavorativa e le qualifiche formali. Considera anche l'intera gamma di competenze e abilità di una persona in cerca di lavoro attraverso un profilo basato sulle competenze.
- ❑ Le **transizioni nel mercato del lavoro** si riferiscono ai movimenti degli individui tra diversi status all'interno del mercato del lavoro. Questi status comprendono l'occupazione, la disoccupazione e l'inattività economica.
- ❑ **LDD:** Le Learning Deep Dives (LDD) sono visite di studio di apprendimento a breve termine che saranno gli strumenti per imparare gli uni dagli altri. Le LDD saranno organizzate come visite in loco di 3-5 giorni per convalidare l'autovalutazione del PES ospitante. La struttura delle LDD prevede un lavoro preparatorio, visite e osservazione della pratica riferita a 4 aree di benchlearning. I risultati delle LDD saranno resi disponibili ad altro personale, con la produzione di linee guida e lezioni apprese come base per la condivisione con altri operatori che non hanno potuto partecipare direttamente attraverso "pillole formative" (online), aperte agli stakeholder interni ed esterni degli ecosistemi locali.
- ❑ **LTU - La disoccupazione di lunga durata** si riferisce al numero di persone senza lavoro che cercano attivamente un'occupazione da almeno un anno.
- ❑ Un **NEET**, acronimo di "Not in Education, Employment, or Training", è una persona disoccupata che non riceve un'istruzione o una formazione professionale.
- ❑ **Fattori abilitanti della performance:** i fattori abilitanti della performance sono indicatori qualitativi utilizzati per valutare e confrontare le modalità organizzative e le operazioni dei servizi pubblici per l'impiego (PES) con le modalità organizzative di un "PES ideale". In altre parole, gli indicatori di performance sono quei fattori o elementi qualitativi che facilitano e migliorano le prestazioni di

un'organizzazione, consentendo di valutare il grado di allineamento di un PES con il PES ideale in termini di organizzazione e funzionamento. I fattori di performance utilizzati per la valutazione qualitativa nel progetto NETPES sono suddivisi in diverse aree di lavoro.

- ❑ **Ciclo P-D-C-A:** Il metodo PDCA o Plan-Do-Check-Act è un metodo di problem solving ciclico in quattro fasi che le organizzazioni utilizzano per il miglioramento continuo dei processi. Ogni fase del ciclo PDCA contribuisce all'obiettivo di identificare quali processi aziendali funzionano e quali devono essere migliorati. Nella sua struttura originale, i valutatori assegnano un punteggio e documentano ogni attività. Tuttavia, nel progetto NETPES è stato applicato un modello semplificato in cui ogni partner deve segnare e giustificare quale fase del processo è stata coperta. Le fasi sono le seguenti:
 - o **PIANO:** Riconoscere un'esigenza o un'opportunità e pianificare un cambiamento.
 - o **DO:** l'esecuzione è gestita attraverso processi e responsabilità definiti e diffusi in tutte le parti interessate dell'organizzazione.
 - o **CHECK:** revisione del test, analisi dei risultati, identificazione dei punti critici.
 - o **ACT:** intraprendere azioni basate sulle lezioni apprese nella fase di studio.

- ❑ **PES :** Servizi pubblici per l'impiego

- ❑ **Roadmap:** La roadmap mira a facilitare l'effettiva implementazione dei 6 Learning Deep Dives per i partner del progetto. La roadmap fornisce anche una guida pratica per le attività relative al Work Package 3 (WP3). Il suo obiettivo finale è quello di migliorare la condivisione delle conoscenze e promuovere una collaborazione significativa tra i partner durante le visite sul campo.

- ❑ **Autovalutazione:** il processo attraverso il quale ogni PES (1) identifica i punti di forza e di debolezza in diverse aree di funzionamento; (2) stabilisce le potenziali aree di miglioramento; (3) identifica e documenta le potenziali azioni e le modalità che potrebbero migliorare queste promettenti aree di lavoro e strutture.

- ❑ **Sondaggi:** per definire meglio le aree di benchlearning identificate dal partenariato e ottenere una prospettiva a più livelli sulla loro portata e sulle loro priorità, al **personale interno di medio livello dei PES** coinvolti nel progetto e agli **stakeholder e partner locali dei PES** impegnati in ogni territorio e attivamente viene chiesto di completare un rapido sondaggio. L'indagine comprende domande su quattro aree di benchlearning e mira a indagare alcune questioni trasversali, tra cui l'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili, le transizioni digitali e verdi e la trasversalità di genere.

- ❑ Per **provider VET (Vocational Educational and Training)** si intende un individuo o un'azienda che gestisce tirocini, apprendistati e stage. Questi enti offrono programmi di formazione professionale a livello di istruzione superiore o di perfezionamento.

- ❑ **WP :** Pacchetto di lavoro. Il progetto NET PES è composto da cinque WP: 1. Gestione del progetto; 2. Messa a punto di una definizione comune; 3. Implementazione dell'apprendimento e del benchlearning; 4. Capitalizzazione e trasferibilità delle lezioni apprese; 5. Comunicazione, diffusione e sostenibilità del progetto.

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni e i pareri espressi sono quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea. Né l'Unione Europea né l'autorità che concede il finanziamento possono essere ritenute responsabili per questo.

