

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO



SAA – School of Management

*Corso di laurea in Management
dell'Informazione e della Comunicazione Aziendale*

TESI DI LAUREA

**Progetto ScopriTalento nell'immediato futuro.
Applicazione di alcune tecniche di *Project Management*
per la riprogettazione.**

Relatore

Prof. Pierantonio BERTERO

Candidata

Valentina GARRUBBA

Correlatrice

Prof.ssa Giorgia TOLLIS

Anno Accademico 2017/2018

Indice

Indice	3
Introduzione	4
1. Il Project Management	6
1.1 Il progetto	6
1.2 Introduzione al Project Management	10
1.3 La WBS	13
1.4 Il Gantt	16
2. Progetto ScopriTalento: dalla nascita ad oggi	18
2.1 Orientamento e Alternanza Scuola-Lavoro a livello europeo	19
2.2 Ieri: storia del Progetto	22
2.2.1 La prima fase (2007 – 2015)	22
2.2.2 La seconda fase (dal 2015 ad oggi)	27
2.3 ScopriTalento oggi: metodologia, network e know-how	32
2.4 L'aspetto manageriale: funzionamento, struttura tecnico-organizzativa, strumenti e procedure operative	35
3. Il passaggio dalla fase di prototipo a quella di diffusione sul territorio: l'esigenza di una riprogettazione di ScopriTalento	46
3.1 Le premesse strategiche: reperimento delle risorse finanziarie per la definizione di una struttura formale	48
3.2 Gli aspetti operativi della riprogettazione	49
Conclusioni	60
Appendici	62
Elenco delle figure	76
Elenco delle tabelle	77
Bibliografia e siti consultati	78

Introduzione

Perché una tesi sul Progetto ScopriTalent

All'inizio del mio secondo anno presso la SAA – School of Management di Torino ho scelto di partecipare al corso Laboratorio di Leadership tra quelli a credito libero: questi corsi sono messi a disposizione dall'Università e ogni studente può scegliere quello che più si avvicina ai propri interessi.

Il Laboratorio di Leadership è parte di un Progetto più ampio chiamato ScopriTalent.

Il Progetto ScopriTalent, infatti, è un percorso organico e completo di orientamento e di Alternanza Scuola-Lavoro, basato sull'introduzione della didattica attiva, orientativa e multimediale nella scuola e nell'università italiana.

Il Progetto ScopriTalent si compone delle seguenti fasi:

- Fase di reclutamento e di formazione dei tutor
- Fase di *field* con le scuole
- Fase di analisi e *feedback*
- Fase di ri-pianificazione

Questo Progetto, in quanto parte dell'Alternanza Scuola-Lavoro, introduce nelle scuole gli elementi base della cultura economico-manageriale, direttamente agli studenti e indirettamente ai docenti, attraverso la metodologia sperimentale del *learning by doing*: gli studenti infatti iniziano a “fare”, sperimentando gli elementi della gestione di un progetto su *project work* concreti assegnati loro direttamente dalle aziende partner o da professionisti.

L'introduzione degli elementi chiave della cultura d'impresa all'interno delle scuole secondarie rappresenta un fenomeno culturale molto importante, un cambiamento significativo e delicato.

Altrettanto delicata è la fase che il Progetto ScopriTalent sta affrontando in questo momento, in quanto pioniera di una “nuova cultura” dove l'attenzione è posta sullo sviluppo e la crescita del capitale umano di domani.

Il Progetto si rivolge infatti agli studenti del terzo, quarto e quinto anno degli istituti di istruzione superiore: a ogni classe corrisponde un laboratorio specifico.

- Classi terze: Laboratorio Explora
- Classi quarte: Laboratorio Future Cup
- Classi quinte: Laboratorio Obiettivo Lavoro

L'Alternanza Scuola-Lavoro mette le scuole per la prima volta di fronte ad una situazione progettuale che necessita di competenze specifiche: per questo motivo ScopriTalent crea ogni anno un *network* di *junior consultant* (giovani esperti in grado di fornire le competenze metodologiche di base) al fine di poterli aiutare in qualità di tutor.

Il progetto ScopriTalent, infatti, si propone sia di rispondere a una precisa esigenza delle scuole d'istruzione superiore sia di garantire agli studenti universitari di esercitarsi su un caso reale inserendosi sperimentalmente come figura di tutor: gli studenti universitari possono, in questo modo, mettere in pratica le conoscenze teoriche nelle varie materie di studio (marketing,

comunicazione, finanza aziendale, etc.) e fare pratica sul *project management* di un caso concreto.

La metodologia del Progetto ScopriTalentò è stata oggetto di uno specifico Protocollo d'Intesa firmato dalla SAA – School of Management, dall'Ufficio Scolastico Territoriale di Torino, dalla Città Metropolitana di Torino e dal Dipartimento di Scienze dell'Educazione.

Dopo le lezioni in plenaria della fase di formazione, per il primo anno il mio ruolo è stato quello di seguire il Laboratorio Explora nella sua prima versione.

In seguito, spinta dalla mia propensione a essere una persona organizzata e che ama la gestione per progetti, ho accettato di collaborare, durante il mio terzo anno universitario, con il responsabile del Progetto, al fine di seguirne la gestione da una prospettiva diversa in tutto il percorso e su tutti e tre i laboratori didattici. Aver lavorato al Progetto ScopriTalentò per due anni mi ha permesso di acquisire sufficiente conoscenza della tematica al punto di volerla proporre come argomento della mia tesi che tratta, quindi, un caso concreto da me gestito sotto diversi aspetti.

Proprio perché la mia esperienza ha riguardato la gestione di un progetto, ho deciso di inserire nell'elaborato alcune tecniche di *Project Management* da me utilizzate durante le fasi di progettazione e gestione vista la complessità, la delicatezza e la vastità del Progetto stesso.

Questa tesi, quindi, si propone di esporre sinteticamente il funzionamento del complesso meccanismo operativo e organizzativo e di analizzare le problematiche del passaggio dalla fase attuale del prototipo a quella di un modello diffuso.

Capitolo 1

Tecniche di Project Management

1.1 Il progetto

Un progetto è un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità.¹

I progetti possono essere di diverso tipo ma vi sono alcune caratteristiche in comune come ad esempio la complessità. All'interno di un progetto si trovano a collaborare più persone con formazioni ed esperienze differenti il cui unico scopo è il raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito entro limiti e vincoli temporali, fisici ed economici.

Gli obiettivi da perseguire sono detti SMART, acronimo dei seguenti termini inglesi: *specific, measurable, achievable, realistic, time based*². Se manca anche solo una delle caratteristiche non si può parlare di obiettivo SMART.

Una delle peculiarità dei progetti è quella di essere unici e irripetibili: ad ogni progetto corrispondono specifiche risorse differenziate (umane, strumentali, tecnologiche, economiche, finanziarie) che possono essere assegnate all'inizio o acquisite in corso d'opera.

Ogni progetto dipende da alcuni vincoli: tempi, costi e qualità, nel giusto bilanciamento, sono gli elementi che forniscono la misura del successo, insieme allo *scope*. Non basta, infatti, produrre risultati ma occorre farlo nei tempi, con i costi e la qualità pattuiti.

Immagine 1. Triplice Vincolo.



Fonte: <https://www.tutorialspoint.com> ultima consultazione 26 aprile 2018

I vincoli di costi, tempi e qualità sono interdipendenti tra loro e tale relazione è detta “Triplice vincolo del progetto”: ogni variazione su un lato del triangolo

¹ Project Management Institute, *Guida al Project Management Body of Knowledge (Guida al PMBOK®)*, Quarta Edizione, 2008.

² Dall'inglese, “specifico”, “misurabile”, “raggiungibile”, “realistico” e “temporizzabile”.

produce effetti sulle altre due variabili. Il Project Manager dovrebbe trovare la soluzione ottimale per rispettare il più possibile tutte e tre le variabili e garantire quindi l'integrità del Triangolo.

L'ambito di progetto (*scope*) rappresenta i confini del progetto e quindi gli obiettivi, le attività, i costi, le scadenze e la qualità del risultato.

Le tecniche di Project Management unite alla combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, sono quindi necessarie al raggiungimento degli obiettivi di progetto.

Il progetto in quanto tale è caratterizzato da un ciclo di vita che parte con l'analisi della fattibilità e si conclude con la consegna alla committenza. Il ciclo di vita descrive infatti i passi necessari affinché il progetto possa essere portato a termine con successo.

La prima fase è quella di Ideazione e Avvio. Al fine di facilitare la produzione di idee creative, stimolare proposte e generare soluzioni ad un problema, si fa riferimento alla tecnica del *Brainstorming*. Questa tecnica prevede un primo momento in cui vengono raccolte tutte le idee e poi un secondo momento in cui vengono selezionate le più adatte e interessanti. Nell'ambito della gestione dei progetti, questa tecnica viene utilizzata soprattutto nella valutazione dei rischi e nella così detta "gestione delle *issue*".

In questa fase, detta anche di concezione, oltre alla formulazione dell'idea, vengono analizzati preliminarmente gli obiettivi, gli *stakeholder*³ e i risultati attesi e viene identificato il Project Manager. Vengono svolte alcune analisi di fattibilità, studi di mercato e, successivamente, viene fatta una stima dei possibili rischi che potrebbero compromettere il progetto.

La fase di avvio termina nel momento in cui viene redatto il *Project Charter*: grazie a questo documento, tutti gli *stakeholder* vengono informati sui loro compiti e sui ritorni derivanti dal progetto stesso.

Il *Project Charter* rappresenta quindi l'ufficializzazione del progetto: ne permette la visione d'insieme e consente di capire se approvarlo o rinunciare. Viene utilizzato come base per il lavoro durante tutta la durata del progetto e ne indica gli obiettivi, i destinatari, il piano di lavoro, i prodotti, i risultati attesi, i partner, i tempi, i luoghi, le risorse e i limiti del triplice vincolo. Più il progetto è specifico e il contesto è ampio e più sarà articolato il *Project Charter*. Tutti gli *stakeholder* devono essere d'accordo sull'avvio del progetto e quindi tutti devono assumersi l'impegno di condurlo a termine.

Nella seconda fase, quella di Pianificazione, vengono stabilite tutte le attività necessarie alla realizzazione del progetto: vengono identificate le priorità, le tempistiche e le risorse utili.

³ *Stakeholder*: in economia con questo termine si indica genericamente un soggetto (o un gruppo di soggetti) influente nei confronti di un'iniziativa economica, che sia un'azienda o un progetto. Fanno parte di questo insieme i clienti, i fornitori, i finanziatori, i collaboratori, i dipendenti, le istituzioni statali, etc.

Questa fase racchiude in sé il successo dell'intero progetto: tutte le criticità prevedibili devono trovare una soluzione esattamente in questo momento. Tutti i dettagli vengono pianificati al fine di creare un solido punto di riferimento da cui attingere per tutta la durata del Progetto.

Si parte con la costituzione del team seguita dalla scomposizione del lavoro e dalla definizione dei tempi delle singole attività.

Successivamente si pianifica l'allocazione delle risorse, si preventivano i costi e si definisce la qualità del risultato finale del progetto.

È proprio in questa fase che si redigono WBS e Gantt, strumenti di *Project Management* che verranno approfonditi nei paragrafi 1.3 e 1.4.

Si prosegue poi con la fase di Esecuzione: si mette in pratica tutto quello che fino ad ora si era pianificato. Il team procede nello svolgimento delle attività assicurando la qualità del lavoro svolto. Alcuni membri del gruppo si occupano dell'interazione e del supporto delle *human resource* mentre altri si occupano dell'attuazione di piani di prevenzione e miglioramento. I componenti del team iniziano quindi a svolgere i loro compiti per produrre i *deliverable*.

I *deliverable* sono i risultati tangibili rilasciati o da rilasciare. Essi possono essere fisici o documentali: quelli fisici sono prodotti realizzati o installati, servizi erogati, produzioni audio/video, etc. Quelli documentali sono invece documenti realizzati durante la realizzazione dei *deliverable* fisici, per facilitarne la produzione o per addestrare all'utilizzo i futuri utenti ma possono essere anche report, verbali, etc.

Nel caso in cui il *deliverable* non fosse tangibile sarebbe opportuno produrre un documento che lo descriva nella maniera più esaustiva possibile.

Ogni *deliverable* dovrebbe essere accompagnato da una valutazione dei rischi: qualora il rischio fosse significativo ci si troverebbe di fronte a una *milestone*.

Le *milestone* sono considerate dei traguardi, dei punti di riferimento che necessitano di un controllo prima di poter procedere con le attività successive: esse sono quindi dei momenti di verifica sul buon andamento del progetto.

Si procede poi con la fase di Monitoraggio e controllo, necessaria per valutare lo stato di avanzamento dei lavori, per verificare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni e per delineare, qualora ce ne fosse bisogno, delle risposte operative per ridurre il *gap* creatosi.

In questa fase avvengono attività fondamentali e comuni a tutti i progetti, indipendentemente dai loro contenuti come, ad esempio, monitoraggio di tempi, di costi, di qualità e rischi, di verifica dell'avanzamento dei lavori, dell'analisi degli scostamenti, di eventuali *feed-back* relativi alla fase di pianificazione e, infine, del controllo dei risultati.

Il *feed-back* relativo alla fase di pianificazione è una valutazione in itinere che si attua mentre l'azione (progetto, piano, etc.) viene posta in atto: l'obiettivo è quello di verificare se lo stato di avanzamento corrisponde a quello pianificato. In questo caso la valutazione svolge funzione endoformativa cioè rivolta al gruppo di pianificazione e progettazione, al fine di rendere esplicite e far

circolare al suo interno tutte quelle informazioni che possono essere utili a migliorare le performance del progetto stesso.

L'ultima fase è quella di Chiusura e analisi, ovvero quella fase in cui tutti i lavori sono stati completati, avviene l'analisi, la valutazione e l'accettazione formale dei risultati e si effettua una valutazione e rilascio delle risorse. Infine avviene la redazione delle *lesson learned* in cui avviene la valutazione finale dell'intero Progetto, lo scioglimento del team e il reinserimento dei membri nella struttura⁴. Per *lesson learned* si intende un'analisi critica dei risultati del progetto in cui si evidenziano vincoli, criticità e contromisure adottate: per essere completa di tutte le informazioni, la redazione di questo documento dovrebbe avvenire fin dall'inizio del progetto stesso e non solo al completamento dei lavori.

Questo documento può creare un "precedente", una situazione analoga cui si può fare riferimento in futuro in progetti simili. Oltre che a valorizzare quindi l'esperienza maturata, le *lesson learned* consentono il passaggio da una conoscenza individuale ad una conoscenza organizzativa, promuovendo dunque il coinvolgimento di più persone anche dello stesso team.

⁴ Reinserimento dei membri nella struttura: nelle grandi aziende, il personale di progetto viene reclutato direttamente tra i membri già presenti. Per questo motivo, una volta finito il progetto, ogni membro viene riassegnato alla mansione abituale.

1.2 Introduzione al *Project Management*

Il Project Management (PM) è l'applicazione di conoscenze, attitudini, tecniche e strumenti alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi.⁵

Il PM si propone come una metodologia interdisciplinare di conduzione di progetti che si può estendere a diversi settori: attraverso l'ottimizzazione delle risorse, la definizione e il superamento di tutte le variabili, mira al raggiungimento degli obiettivi e quindi del risultato.

Il PM viene promosso attivamente dal Project Management Institute, nato negli USA nel 1969 con lo scopo di uniformare le *best practice* di gestione dei progetti in più settori.

La metodologia cui si è fino ad ora fatto riferimento è contenuta nel PMBOK[®], manuale che descrive tutti i possibili processi utilizzabili in un progetto.

“Conoscere ed utilizzare una Metodologia è molto importante poiché contribuisce a creare quella cultura condivisa indispensabile per portare al successo un progetto, lasciando la libertà di personalizzare i processi in base alla propria esperienza.”⁶

Le *best practice* sono una serie di prassi che hanno dimostrato di funzionare bene in molteplici contesti. Esse costituiscono un *benchmark*, un punto di partenza affidabile e sperimentato. Queste pratiche sono replicabili, consentono di risparmiare tempo ma soprattutto lasciano spazio all'innovazione.

Nella gestione di un progetto è necessario definire obiettivi, risorse disponibili e criteri di valutazione del risultato. Si rivela altrettanto necessaria la pianificazione delle attività e un controllo costante del lavoro al fine di poter avviare tempestivamente l'eventuale correzione degli scostamenti. La valutazione del risultato raggiunto, infine, è il momento più delicato poiché permette una riflessione *ex post* di quello che è stato l'intero percorso affrontato. Questa Metodologia definisce processi e documenti necessari a garantire il successo di un progetto. Il livello di dettaglio della metodologia permette a ogni responsabile di progetto di sapere cosa fare e quando.

Aver utilizzato la stessa Metodologia in progetti diversi ha reso possibile istituzionalizzare le *best practice* riducendo così rischi, incertezze, costi e tempi complessivi.

Il PM permette quindi di avere una visione realistica del progetto durante tutto il suo ciclo di vita nonché di responsabilizzare tutti gli attori coinvolti. Grazie alla predittività delle situazioni future, con le tecniche del Project Management, è possibile individuare tempestivamente le criticità e quindi la probabilità di raggiungere gli obiettivi prefissati tende ad aumentare.

Gli obiettivi comuni a tutti i progetti si traducono nel Triplice Vincolo: rispettare i requisiti (ambito) e le specifiche di costo, qualità (e *performance*) al fine di completare il Progetto nei tempi stabiliti.

⁵ Project Management Institute, *Guida al Project Management Body of Knowledge (Guida al PMBOK[®])*, Quarta Edizione, 2008.

⁶ G. Tollis, *Tecniche di Project Management*, materiali del corso, 2017.

Immagine 2. Figure coinvolte in un Progetto.



Fonte: www.humanwareonline.com ultima consultazione 26 aprile 2018

Tra le figure principali coinvolte in un progetto troviamo il Project Manager cioè colui che si occupa di pianificare, organizzare, gestire, monitorare e revisionare tutte le attività: esso è quindi il coordinatore di tutte le attività.

Un buon Project Manager ha competenze organizzative e manageriali nonché conoscenze tecniche; ha sufficiente determinazione e capacità riguardanti la comunicazione, la negoziazione, la flessibilità e lo spirito di gruppo. Inoltre è necessario essere aperti al cambiamento, avere buone capacità di *problem solving*, essere in grado di gestire i conflitti e lo stress, conoscere le prassi del *budgeting*, del *time management* e del *quality control*.

Una delle prime attività da cui dipende il successo di un progetto (e quindi del Project Manager) è la stima dimensionale: la durata del progetto dipende sia dalla struttura di pianificazione che dal grado di parallelismo tra le attività.

Occorre quindi individuare le attività elementari (*task*) necessarie a produrre i *deliverable* associati a ciascun elemento della WBS, rappresentarne la scomposizione nel diagramma di Gantt mettendo in evidenza le interrelazioni, valorizzare la quantità di *effort*⁷ necessaria e determinarne la tipologia, calcolare i tempi e i costi di realizzazione di ciascun *task*, determinare il percorso critico (o CPM), calcolare l'*elapsed*⁸ e infine stimare il costo totale del progetto.

La strategia dell'organizzazione dovrebbe individuare, valutare e documentare le opportunità a loro volta sviluppate in *business case* in grado di fornire input o output.

Il *business case* racchiude gli obiettivi e le motivazioni per avviare un progetto in base al rapporto costi/benefici. Esso fornisce quindi una prima valutazione delle varie opzioni disponibili e inoltre si propone come strumento di controllo durante tutta la durata del progetto. Il *business case* è utile per ottenere l'impegno da parte di tutti gli *stakeholder* che devono aggiornarlo man mano sulla base

⁷ *Effort*: ore di lavoro che impiegherebbe una persona per completare un'attività.

⁸ *Elapsed*: intervallo di tempo impiegato in base al calendario.

dello sviluppo delle dinamiche: l'obiettivo è quello di utilizzare questo documento per valutare i benefici raggiunti rispetto a quelli definiti *ex ante*.

Un *business case* deve dimostrare che il progetto soddisfi l'esigenza di *business* mantenendo sempre un buon rapporto costo/qualità. Allo stesso tempo deve garantire che tutte le opzioni (e relativi rischi) stiano state valutate e che quindi sia stata escogitata una strategia in grado di raggiungere benefici specifici in un tempo determinato. Il *business case* deve inoltre chiarire quali sono le fonti di finanziamento e come esse verranno impiegate nel progetto (le risorse monetarie derivano generalmente dallo sponsor in quanto promotore).

Il bilanciamento dei portafogli di progetto, così come l'implementazione della metodologia di *project management*, è garantito dal *project management office*, un servizio di staff permanente che supporta la direzione a generare e mantenere il valore del prodotto/servizio. L'obiettivo di questo organo è quello di garantire il successo del progetto in termini di efficienza, di tempi, di costi, di qualità e di soddisfazione del cliente.

Lo sponsor (o il comitato organizzatore) è colui che ha interesse nel risultato del progetto, lavora e garantisce anche per la *governance* (o comitato di governo) cioè quella struttura composta da persone dai compiti decisionali di tipo strategico che controlla e dirige un'organizzazione.

Poiché è inevitabile una certa quantità di rischio in un progetto, il *risk management* è parte integrante del *Project Management*: l'identificazione e la valutazione ne limitano il livello di imponderabilità. Per evitare che il risultato dell'esecuzione di un progetto (o semplicemente il suo andamento) possa impattare negativamente gli *stakeholder*, è molto importante selezionare un *team* (o gruppo) di progetto le cui competenze possano assicurare l'esito positivo.

Il gruppo, composto dal *project manager* e un numero variabile di altri membri è responsabile della pianificazione e dell'esecuzione del progetto. Ogni progetto può essere scomposto in sotto-progetti, ciascuno affidato a un team leader, una persona che ha la responsabilità di assicurare che tutti i pacchetti di lavoro vengano portati a termine: esso infatti cura l'avanzamento dei lavori del suo sotto-progetto in accordo con le direttive fornite dal *project manager*. I *task* e i *deliverable* sono quindi eseguiti e prodotti da ciascun membro del team nelle modalità indicate.

1.3 La WBS

La WBS è una scomposizione gerarchica, orientata verso i *deliverable* del lavoro che deve essere eseguito dal gruppo di progetto per realizzare gli obiettivi e creare i *deliverable* richiesti. Essa organizza e definisce l'ambito complessivo del progetto.⁹

La *Work Breakdown Structure* scompone analiticamente il progetto al fine di avere parti più piccole da gestire: si tratta di sotto-obiettivi (e delle loro relazioni) o comunque di attività da sviluppare definite ad un livello di dettaglio sempre maggiore¹⁰. Ogni attività (n) dipende da quelle situate al di sotto ($n-1$): all'ultimo livello gerarchico vi sono *work package* che possono essere facilmente gestiti da un unico responsabile che ne controlla e valuta costi, tempi e risorse.

I *Work Package* sono quindi attività elementari il cui obiettivo è quello di produrre *deliverable*. Di ogni *work package* devono essere stabiliti tempi, costi e risorse nonché i rapporti di precedenza e la descrizione del lavoro da compiere (è importante che non vi siano ambiguità).

I *Work Package* devono quindi avere un unico responsabile, essere chiaramente definiti, distinti e distinguibili ed essere programmabili in termini di costi, tempi e risorse.

La WBS permette di avere la visione d'insieme del progetto attraverso l'identificazione di tutte le attività, di definirne precisamente l'ambito e le risorse, di stimarne tempi e costi, di controllare lo stato di avanzamento dei lavori ed infine di verificare il completamento di quanto concordato con la committenza. La *Work Breakdown Structure* facilita inoltre, grazie alla scomposizione, la comunicazione tra i portatori di interesse, supporta la definizione di compiti e responsabilità e agevola la visione di rischi e vincoli.

Il meccanismo analitico di progressiva articolazione in attività sempre più elementari caratterizza quella che viene definita struttura ad albero: la scomposizione può basarsi su vari criteri sulla base di quali elementi si vogliono evidenziare.

I criteri di scomposizione più comuni sono: per *deliverable*, per obiettivi, per localizzazione, per processi/attività di lavoro o per fasi.

Nella scomposizione per obiettivi il primo sottolivello è costituito, appunto, dagli obiettivi di progetto e nei livelli sottostanti vi sono tutte quelle attività che devono essere necessariamente svolte per raggiungere l'obiettivo.

Nella scomposizione per localizzazione la gerarchia è connessa al luogo fisico o al luogo dove verrà rilasciato l'*output*.

La suddivisione per processi/attività di lavoro è strettamente collegata alla realizzazione dei *deliverable*.

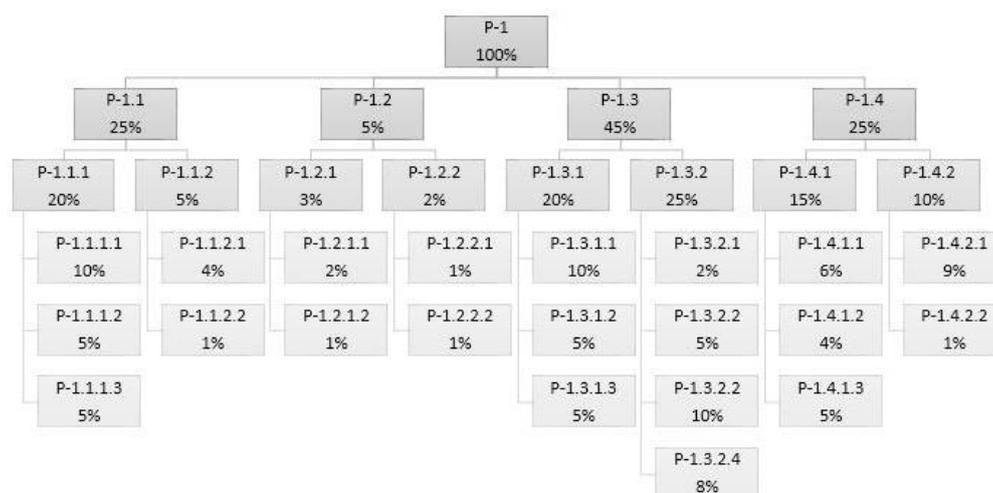
Per quanto riguarda la gerarchia scomposta per fasi si fa riferimento alle fasi del ciclo di vita del progetto e delle attività da svolgere in ognuna di esse.

⁹ Project Management Institute, *Guida al Project Management Body of Knowledge (Guida al PMBOK®)*, Quarta Edizione, 2008.

¹⁰ Si parla di approccio *top-down* in cui si va dal generale al particolare: gli elementi sono sempre più dettagliati e quindi elementari (grado di scomposizione adeguato o necessario).

Prima di procedere con la formalizzazione della WBS si deve verificare la congruenza *bottom-up* della stessa. Attraverso questo approccio si analizza l'intera struttura dal basso verso l'alto e quindi dal particolare al generale: l'insieme delle attività del livello *n-1* deve costituire il 100% del livello *n*.¹¹ Grazie a questa particolare struttura sarà dunque più facile illustrare contenuti e risultati attesi del progetto, nonché le interdipendenze tra attività e attività-obiettivo.

Immagine 3. Esempio di WBS con applicazione della Regola del 100%



Fonte: www.quadrologico.it ultima consultazione 26 aprile 2018

Ad ogni casella della WBS è possibile associare il responsabile cui spetta l'esecuzione: proprio per questo motivo, la WBS viene spesso accompagnata dalla RAM (*Responsibility Assignment Matrix*) di Progetto, uno strumento che illustra quale risorsa deve eseguire un determinato compito. Essa crea consapevolezza e responsabilizzazione poiché evidenzia in modo immediato la relazione tra Attività e Risorsa; inoltre, può evidenziare differenti ruoli a seconda delle necessità di Progetto: l'esempio più immediato è la RACI, una RAM che individua le seguenti figure:

- Il *responsible*, ovvero la persona singola o il gruppo che si occupa operativamente del *task*;
- L'*accountable*, che ricopre il ruolo di supervisore del lavoro dei *responsible*;
- Il *consulted*, che rappresenta la persona in grado di dare un contributo vantaggioso al completamento delle attività;
- L'*informed*, ossia colui che riceve le informazioni da parte del *responsible*.

¹¹ Regola del 100%: la WBS deve includere il 100% del lavoro definito dal progetto e includere tutto il necessario (interno, esterno e appaltato) alla realizzazione del progetto, inclusa la gestione del progetto stesso. (PMI, *Practice Standard for Work Breakdown Structure*)

Immagine 4. Esempio di RACI.

RACI Chart	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R

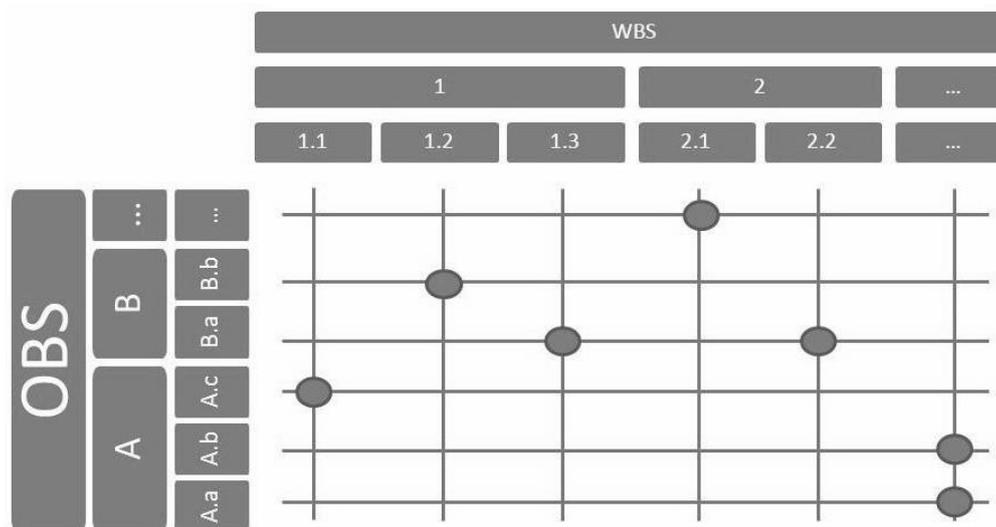
Fonte: www.resources.intenseschool.com ultima consultazione 26 aprile 2018

Parallelamente alla RAM, che spiega come verrà impiegata ogni risorsa, esiste un altro strumento di *Project Management* chiamato *Organizational Breakdown Structure* (OBS) che ne gestisce le interrelazioni, i processi di lavoro e le modalità.

L'OBS è la struttura organizzativa del progetto la cui validità è limitata alla durata del progetto: essa formalizza le linee di dipendenza tra i componenti del *team* di progetto e i livelli di *escalation* ovvero il processo decisionale e le relative modalità di svolgimento.

L'OBS chiarisce inoltre i livelli di coordinamento, i punti di controllo organizzativi e l'ambito di autonomia dei ruoli coinvolti.

Immagine 5. Rappresentazione di WBS, OBS.



Fonte: www.slidesplayer.it ultima consultazione 26 aprile 2018

1.4 Il Gantt

Parallelamente alla creazione della WBS e, conseguentemente, della RAM e dell'OBS, si procede con la creazione del reticolo logico e, successivamente del Gantt.

Il reticolo logico non è altro che la costruzione delle relazioni logiche: l'obiettivo è quello di riuscire a definire un piano dei tempi e delle risorse di progetto.

Per fare ciò è necessario stabilire quindi le dipendenze¹² tra le attività: FS, FF, SS, SF¹³. Nella catena delle dipendenze che si viene a creare ciascuna attività segue un predecessore (ad eccezione della prima attività del progetto) e precede un successore (ad eccezione dell'attività finale).

Le dipendenze possono essere rappresentate nel PDM¹⁴ (o AON), un grafico costituito da una serie di nodi (rettangoli) che costituiscono le attività e di legami. Impostate le dipendenze si procede con il calcolo del percorso critico (CPM).

Il *Critical Path Method* permette di individuare e tracciare quell'insieme di attività (percorso di durata più lunga che porta dall'inizio alla fine) che risultano essere critiche ai fini del rispetto delle tempistiche e quindi quella sequenza di attività presenti nel reticolo logico di un progetto che determina la durata del progetto stesso¹⁵. Se in questa sequenza si verifica un ritardo questo si riverserà sulle tempistiche dell'intero progetto.

Il CPM è lo strumento che permette di avere una rappresentazione visiva delle Attività in relazione al Tempo e quindi consente di definire, tenendo conto di rischi e imprevisti, il tempo più breve e quello più lungo per eseguire un determinato compito.

Il calcolo del percorso critico avviene attraverso due passaggi: il primo consiste nello schedare tutte le attività "al più presto" e quindi definire una data di avvio al più presto (ES) e una data di fine al più presto (EF), nel secondo passaggio invece, è prevista una schedulazione "al più tardi" e quindi la definizione di una data di avvio al più tardi (LS) e di una data di fine al più tardi (LF¹⁶).

Si procede poi con il calcolo dello SL¹⁷ o margine di scorrimento che indica quanto un'attività può essere ritardata senza incidere sulla durata del Progetto. Le attività il cui SL risulta essere 0 sono quelle che compongono quindi il percorso critico.

¹² Dipendenza: in un progetto quasi tutte le attività dipendono da altre attività.

¹³ FS (*Finish to Start*. L'attività *b* può iniziare solo quando finisce l'attività *a*), FF (*Finish to Finish*. Le attività *a* e *b* devono terminare contemporaneamente), SS (*Start to Start*. Le attività *a* e *b* devono iniziare contemporaneamente) e SF (*Start to Finish*. L'attività *b* non può terminare prima dell'inizio dell'attività *a*. Tale dipendenza viene usata quando vi sono più progetti il cui svolgimento deve essere necessariamente sincronizzato).

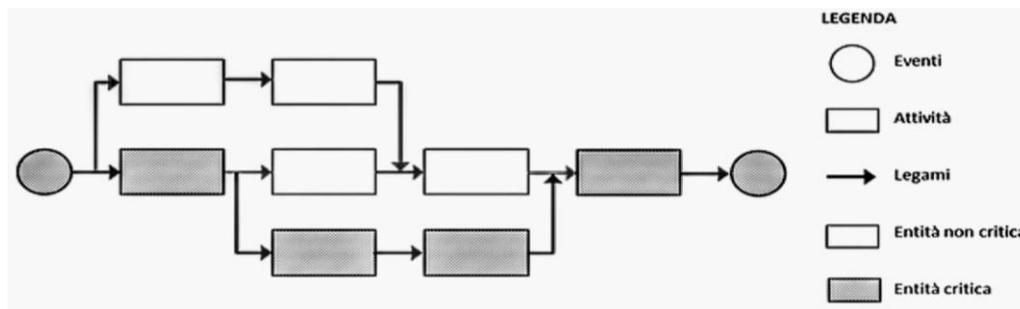
¹⁴ PDM: acronimo di *Precedence Diagramming Method*.

¹⁵ Project Management Institute, *Guida al Project Management Body of Knowledge (Guida al PMBOK®)*, Quarta Edizione, 2008.

¹⁶ ES (*Earliest Start Time*. Definito dalla formula $ES = EF - \text{durata dell'attività} + 1$), EF (*Earliest Finish Time*. Definito dalla formula $EF = ES + \text{durata dell'attività} - 1$), LS (*Latest Start Time*. Definito dalla formula $LS = LF - \text{durata dell'attività} + 1$) e LF (*Latest Finish Time*. Definito dalla formula $LF = LS + \text{durata dell'attività} - 1$).

¹⁷ SL: *Slack* o *Flot*. Definito dalla formula $SL = LF - EF$ oppure $SL = LS - ES$

Immagine 6. Rappresentazione del percorso critico.



Fonte: www.ilnuovocantiere.it ultima consultazione 26 aprile 2018

Grazie a questa tecnica si comprende quali sono le attività che devono essere gestite con maggiore attenzione e quali sono i rischi legati alle tempistiche. Dopo aver determinato dipendenze e durate effettive delle attività si procede con la creazione del Gantt.

Dal nome del suo inventore, il Gantt è un diagramma cartesiano a barre che permette la pianificazione di tutte le attività (e le loro relazioni). Questo strumento permette dunque di rappresentare, visualizzare e tracciare le tempistiche e l'avanzamento del Progetto: il Gantt viene consultato dalla fase di pianificazione a quella di chiusura dei lavori.

Oltre che a fornire visivamente l'insieme dello sviluppo e dell'estensione dell'intero Progetto, il diagramma facilita anche la valutazione della progressione (percentuale di completamento dei *deliverable* associati a ciascuna attività). Sull'asse *x* delle ascisse è rappresentato il tempo e sull'asse *y* delle ordinate sono rappresentate tutte le singole attività del progetto. Per ogni attività viene inserita una barra colorata che va dalla data di inizio alla data di fine.

Immagine 7. Esempio di Gantt.



Fonte: www.conceptdraw.com ultima consultazione 26 aprile 2018

Il colpo d'occhio finale evidenzia quindi la sequenza cronologica delle attività rispetto alle scadenze costituendo la *baseline* dei tempi.

Il monitoraggio dell'avanzamento dei lavori è accompagnato da alcuni documenti contenenti dati e flussi di informazioni che specificano gli *input* e gli *output* dei vari processi. Essi possono essere di tre tipologie differenti: *work performance data* cioè i dati grezzi che emergono dalle osservazioni e dalle misure svolte durante i lavori; *work performance information* ovvero le informazioni che emergono dall'analisi dei dati; *work performance report* e quindi la rappresentazione cartacea e/o elettronica delle *performance* necessaria a produrre azioni (correttive, decisionali, etc).

Capitolo 2

Progetto “ScopriTalentto”¹⁸: dalla nascita ad oggi

L’idea di ScopriTalentto come laboratorio di orientamento attivo e nasce dall’esigenza di sviluppare in maniera diversa il percorso di orientamento alla scelta universitaria.

Come scrivono Demarie e Molina, la questione dell’orientamento universitario in Italia non cessa di attrarre l’attenzione degli esperti di sistemi formativi e degli operatori della scuola, sia dal lato della secondaria superiore sia da quello dell’università. L’orientamento è diventato un mantra ripetuto nelle sedi più diverse. La sua concretizzazione in pratiche efficaci (efficaci, non semplicemente concrete) è invece un obiettivo ancora da raggiungere.

Caricare di significato il momento della scelta universitaria non vuol dire renderlo drammatico né irreversibile. Vuol dire farne un momento di maggiore consapevolezza.

La formazione e la costruzione di una carriera professionale devono essere considerate esse stesse un processo di apprendimento sempre necessitante di riorientamento e ridefinizione. Un compito che spetta in prima battuta ai giovani e alle loro famiglie, ma che per essere svolto nel modo più corretto e soddisfacente necessita di un ambiente propizio, alla costruzione del quale devono contribuire tutti coloro che si occupano di orientamento e diffondono segnali sul futuro del mondo del lavoro: il sistema formativo e universitario, i media, il mondo del lavoro e la pubblica amministrazione¹⁸.

Il Progetto ScopriTalentto intende arricchire la strategia del Sistema di Orientamento dell’Università degli Studi di Torino attraverso l’uso di un modello moderno, innovativo e coinvolgente, basato sulla didattica attiva per l’orientamento degli studenti delle scuole superiori verso i percorsi universitari.

¹⁸ “Istruire la pratica: cinque domande sulla scelta universitaria”, M. Demarie e S. Molina, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli Torino, 2007.

2.1 Orientamento e Alternanza Scuola-Lavoro a livello europeo

a. Orientamento.

Il ruolo strategico dell'orientamento viene collegato al fenomeno dell'insuccesso e della dispersione, mettendo in risalto le due facce del problema: da un lato le ricadute patologiche sul funzionamento del sistema scolastico stesso e le conseguenze sul sistema economico-produttivo e, dall'altro, gli effetti problematici sull'evoluzione delle storie individuali.

L'orientamento è un processo associato alla crescita dello studente in contesti sociali, formativi e lavorativi. Deve essere un diritto di ogni studente e comprende una serie di attività finalizzate a metterlo in grado di identificare i suoi interessi, le sue capacità, competenze e attitudini; di identificare opportunità e risorse e metterle in relazione con i vincoli e i condizionamenti; di prendere decisioni in modo responsabile in merito all'istruzione, alla formazione, all'occupazione e al proprio ruolo nella società; di progettare e realizzare i propri obiettivi per il futuro; di gestire percorsi attivi nell'ambito dell'istruzione, della formazione e del lavoro e in tutte quelle situazioni in cui le capacità e le competenze sono messe in atto. L'orientamento mira a mettere gli studenti in grado di gestire e pianificare il proprio apprendimento e le esperienze di lavoro in coerenza con i propri obiettivi di vita, in collegamento con le proprie competenze e interessi, contribuendo al personale soddisfacimento. L'orientamento è un percorso che dura tutta la vita ma la scelta formativa è il punto di partenza e un nodo strategico sia per la persona, che deve avere l'opportunità durante il percorso formativo di costruirsi delle competenze orientative adeguate ad accompagnare il proprio processo di orientamento lungo tutto l'arco della vita e di sviluppare una progettualità personale sulla quale innescare scelte progressivamente sempre più specifiche, sia per l'istituzione che deve svolgere un ruolo strategico nel sostegno al sistema scolastico-formativo per l'esercizio delle sue funzioni orientative e nel coordinamento delle risorse che interagiscono attivamente con il sistema per il pieno raggiungimento degli obiettivi orientativi di propria competenza, sia nella costruzione di un sistema nazionale finalizzato a integrare politiche dell'istruzione e della formazione e politiche del lavoro. Compito della scuola, dei genitori, degli Enti Locali, delle Istituzioni tutte è quello di aiutare i ragazzi ad acquisire quel bagaglio di competenze essenziali per il loro sviluppo e la loro maturazione. Competenze come la stima, la fiducia, la sicurezza e la decisione. La complessità del processo formativo in cui lo studente può trovarsi coinvolto conferma la necessità di una sinergia per l'orientamento tra il mondo della scuola media superiore, l'università e le imprese.

“L'orientamento, e in esso la didattica orientativa, sono dimensioni che rendono quanto mai evidente che un'esperienza, per essere realmente metabolizzata e trasformarsi in competenza, deve coinvolgere mente, cuore, corpo ed essere

riletta secondo categorie di significato che tengono conto sia della realtà esterna che del mondo interno e delle loro interconnessioni reciproche”¹⁹.

L’istruzione e la formazione devono offrire a tutti i giovani gli strumenti per sviluppare le competenze a un livello tale che li prepari alla vita adulta e che costituisca la base per ulteriori occasioni di apprendimento, anche per la vita lavorativa.

Si tratta, quindi, di permeare i curricula scolastici di una prospettiva trasversale orientativa, funzionale alle azioni di orientamento, finalizzata a mettere in grado i giovani di auto-orientarsi e far maturare in essi la capacità di elaborare progetti di vita e di lavoro, di scegliere e di decidere autonomamente, coerentemente con l’analisi dei propri interessi e attitudini.

In questo contesto si inseriscono progetti e iniziative che hanno alla base dei loro contenuti la didattica laboratoriale e orientativa, che si caratterizza per essere una didattica attraente e vicina ai bisogni dei ragazzi e alle loro modalità di apprendimento e presenta alcune specificità che la rendono particolarmente efficace nel sostenere l’acquisizione di competenze. Di conseguenza la didattica deve essere una componente strutturale dell’offerta formativa e deve fondarsi sul coinvolgimento attivo e partecipe dello studente, tendere a produrre un risultato in termini di modifica di una porzione di realtà, essere spendibile e utilizzabile nella realtà di ogni giorno, essere collegata ad altre discipline e perciò trasversale e applicabile ad altri campi e settori disciplinari, produrre informazioni e competenze anche riferite al mondo del lavoro e non solo a quello dell’elaborazione concettuale e intellettuale. La personalizzazione degli interventi e il coinvolgimento attivo dello studente sono le condizioni che facilitano e garantiscono lo sviluppo del processo di apprendimento. Seguendo lo sviluppo e l’intreccio del processo di apprendimento lo studente è, infatti, portato a interrogarsi sul suo percorso di maturazione, a sviluppare le proprie capacità e attitudini, a riflettere sugli errori, a capire dove sta andando e cosa vuole raggiungere. La personalizzazione dell’apprendimento e il coinvolgimento attivo dello studente, quindi, sono le modalità in grado di garantire un apprendimento fondato e duraturo.

b. Alternanza Scuola-Lavoro.

L’alternanza scuola-lavoro è l’elemento portante di interi sistemi educativi, è un nuovo modo di concepire la cultura e il ruolo formativo dell’impresa. Le ricerche internazionali evidenziano la crisi profonda della tradizionale istruzione secondaria e la crescente insofferenza dei giovani verso l’insegnamento ex cathedra e pongono l’accento su modalità di apprendimento basato sull’esperienza. Essa costituisce una vera e propria combinazione di preparazione scolastica e di esperienze assistite sul posto di lavoro, predisposte con la collaborazione del mondo dell’impresa per mettere in grado gli studenti di acquisire attitudini, conoscenze e abilità per l’inserimento e lo sviluppo della

¹⁹ C. Casaschi, *Verso il domani. Un progetto sperimentale sull’orientamento a scuola*, Angeli Editore, 2008.

loro professionalità. L'alternanza nasce dal superamento della separazione tra momento formativo e momento applicativo e si basa su una concezione del percorso di formazione in cui educazione formale, informale ed esperienza di lavoro si combinano in un unico progetto formativo. L'acquisizione delle competenze trasversali ma anche operative avviene primariamente dentro l'impresa attraverso il *learning by doing*. Attraverso questo strumento lo studente mette in pratica le nozioni tecniche che ha appreso a livello teorico in aula, arricchendole della propria esperienza personale all'interno dell'ambito aziendale. L'esperienza si traduce nella ricostruzione dell'unità tra apprendimento e vita reale.

L'alternanza scuola-lavoro deriva da alcuni progetti già avviati in ambito europeo che si possono suddividere in quattro categorie:

- pratiche di alternanza come formazione di seconda opportunità per soggetti in difficoltà scolastica;
- pratiche orientate a socializzare gli studenti alla loro futura condizione lavorativa;
- pratiche che assegnano all'esercizio concreto dell'attività professionale il ruolo principale della formazione;
- pratiche di alternanza formalizzate sotto un contratto lavorativo.

Si possono definire le prime tre pratiche come alternanza scolastica, dato che i soggetti coinvolti sono studenti, mentre nel quarto caso si può parlare di alternanza contrattuale o lavorativa, dato che i giovani sono al tempo stesso lavoratori presso un'impresa e allievi presso un centro di formazione.

Queste esperienze a livello europeo sottolineano la crescente necessità di integrazione fra conoscenze tecniche e professionali e conoscenze sociali e "trasversali" per la preparazione dei giovani al lavoro e valorizzano la possibilità di compiere attività pratiche durante il processo formativo, sotto forma di alternanza, di stage o di altre esperienze definibili come "percorsi misti".

2.2 Ieri: storia del Progetto ScopriTalento

Possiamo dividere la storia di ScopriTalento in due fasi: la prima comprende l'ideazione e la progettazione iniziale (dal 2007 al 2014) e la seconda che comprende le modifiche e i cambiamenti collegati alla normativa della Legge 107 sulla Buona Scuola (dal 2015 a oggi).

2.2.1 La prima fase (2007-2015)

La prima fase si compone di tre elementi:

- a. l'idea iniziale (gli "Incontri sulle professioni"),
 - b. l'avvio del laboratorio didattico sulla comunicazione ("Concorso Future Cup")
 - c. il progetto preparato per la Provincia di Torino ("Sistema dell'Orientamento in Piemonte").
- a. Gli "Incontri sulle professioni".

Nel 2007 la Scuola di Amministrazione Aziendale e il Dipartimento di Scienze della Formazione (con la sua struttura Extracampus) elaborano l'idea di una serie di eventi sull'orientamento ("Incontri sulle professioni").

Il Progetto nasce dalla collaborazione tra la SAA – *School of Management* e diversi soggetti di spicco tra cui l'Ufficio Regionale per il Piemonte e l'Unione Industriale.

L'idea guida è quella di orientare la scelta universitaria pensando alla professione. Sul piano operativo l'iniziativa prevede l'organizzazione di tavole rotonde nei locali della Scuola di Amministrazione Aziendale (per un periodo compreso tra novembre e maggio con la frequenza di un evento ogni quindici giorni) in collaborazione con soggetti di spicco della realtà industriale e formativa del territorio piemontese (in particolar modo con l'Unione Industriale, l'API, l'ASCOM, la CCIAA, SEAT Pagine Gialle, l'Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte e il SUIISM).

Durante questi incontri i professionisti avrebbero illustrato mettendo in risalto le caratteristiche culturali, relazionali e professionali necessarie a ricoprire determinati ruoli aziendali e lavorativi agli studenti delle scuole superiori in maniera interattiva e moderna cercando di soddisfare la loro curiosità. Il conduttore della tavola rotonda sarebbe stato un personaggio non convenzionale, tra i nomi proposti emergono Mirabella, Chiambretti, Berry. Gli incontri avrebbero avuto dei temi ben definiti in base alla provenienza dei professionisti.

Il programma degli incontri prevedeva come invitati:

1. Associazioni di categoria: Prospettiva di settore e quadro internazionale;
2. Testimonianze aziendali con due profili (operativo e gestione del personale);
3. Università/Politecnico: l'offerta formativa e i percorsi formativi funzionali alla professione (presentare gli sbocchi professionali dei corsi di laurea e non le facoltà o gli atenei).
4. Ricercatori CENSIS/Repubblica: presentazione di schede sintetiche dei corsi

universitari finalizzati alla professione.

5. Direzione scolastica regionale: la preparazione per il percorso universitario finalizzato alla professione.

L'evoluzione del progetto sarebbe stato un Salone di Orientamento durante il quale sarebbero state presentate le diverse professioni durante un grosso evento che avrebbe coinvolto tutte le parti interessate all'orientamento.

La comunicazione esterna sarebbe stata realizzata scrivendo articoli di promozione degli eventi su La Repubblica e tramite la registrazione e il montaggio video realizzato da Extracampus e promossi sui siti internet degli atenei piemontesi, Repubblica, Unione Industriale, CCIAA.

È importante sottolineare che nello stesso periodo all'interno dell'Università degli Studi di Torino in collaborazione con il Corep nasceva l'Atlante delle Professioni, strumento di analisi e descrizione delle figure professionali realizzato nell'ambito del programma "Formazione e Innovazione per l'occupazione" (FIXO).

L'Atlante delle professioni è un osservatorio delle professioni in uscita dai percorsi universitari, uno strumento a disposizione dei giovani e delle famiglie, delle Facoltà e dei servizi di Placement, delle imprese e delle istituzioni per conoscere le figure professionali in uscita dai corsi di laurea.

Si pone l'obiettivo di facilitare e di rafforzare le attività di orientamento, di consulenza e di mediazione dei Job Placement universitari e di creare un dialogo diretto tra università e imprese.

Consente alle Facoltà e ai singoli corsi di laurea di mettere in relazione la loro offerta formativa con le prospettive occupazionali dei propri laureati e con la domanda di competenze espressa dal mondo del lavoro.

L'osservatorio prende la forma di Atlante consultabile sul web e contiene schede di descrizione delle figure professionali, delle competenze richieste, della loro presenza nel mercato del lavoro, dei contesti di lavoro entro cui operano. Esse sono talvolta corredate di documentazioni video che consentono di cogliere aspetti particolarmente stimolanti dei profili professionali e dei contesti operativi di riferimento.

Lo scarso interesse iniziale delle scuole, la mancanza di una metodologia e di un budget, rendono lento e faticoso il passaggio alla fase operativa. La prima edizione, infatti, avviene solo nel 2010 con due incontri ai quali hanno partecipato tre classi quinte di licei e istituti tecnici torinesi (Liceo Scientifico Copernico, I.T.I. Pininfarina e I.T.C.S. Luxemburg):

- "L'Università da via maestra a rete di opportunità e specializzazione"

Mette a fuoco gli strumenti a disposizione per la ricerca di percorsi di studio e dei relativi sbocchi lavorativi attraverso l'Atlante delle Professioni realizzato dal Dipartimenti di Scienze Sociali, con un cenno al mondo del lavoro: la domanda di professionisti della PMI Italia attraverso la ricerca Excelsior dell'Unioncamere e un cenno ai percorsi di ricerca e selezione nelle aziende a cura dell'AIDP Piemonte. Segue un

talk show con i partecipanti su sogni, desideri ed eventuali ostacoli nella scelta degli studi e la successiva evoluzione lavorativa;

- “Informazione e Comunicazione al tempo di Facebook”

Illustra in particolare le competenze necessarie e le caratteristiche personali utili per svolgere professioni specialistiche dell’informazione e della comunicazione con testimonianze di giornalisti e figure professionali di agenzie di marketing e comunicazione torinesi.

Sebbene il dibattito e le relazioni risultano interessanti e coinvolgenti, gli studenti che partecipano sono solo quelli direttamente coinvolti nell’organizzazione degli eventi.

Un successivo confronto con i presidi delle scuole coinvolte permette di mettere a fuoco la metodologia “vincente”: non più un solo grande evento presso l’Università ma tanti mini-eventi mirati presso gli istituti.

Si tratta di un percorso di ricerca di vocazioni e competenze necessarie per il futuro successo personale, condotto da e per le scuole superiori con l’assistenza di tutor studenti della Scuola di Amministrazione Aziendale e partner tecnici.

Operativamente, le diverse classi delle scuole coinvolte si documentano sulle professioni e realizzano una serie di interviste filmate a manager aziendali e professionisti. L’obiettivo è quello di illustrare in modo moderno, interattivo e coinvolgente le trasformazioni in corso nel mondo del lavoro (evidenziando in particolare le minacce/opportunità derivanti dal progresso tecnologico ed organizzativo, dalla globalizzazione dei mercati, etc.). Il focus è posto sia sulla nascita di nuove professionalità che sulla trasformazione e il ripensamento di quelle già consolidate.

Nel tempo questo modello base viene sviluppato e arricchito.

b. Il “Concorso Future Cup”.

Nei primi mesi del 2008 nasce un nuovo laboratorio didattico sulla comunicazione sotto forma di Concorso Future Cup promosso dall’Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte e organizzato dalla Scuola di Amministrazione Aziendale di Torino con la collaborazione di API, ASCOM, CCIAA, CUS Torino, FON.SAI, Repubblica, Extracampus e Unione Industriale, al quale partecipano dieci classi (sia quarte che quinte).

Il concorso prevede la realizzazione di *project work* aziendale, un compito preciso assegnato agli studenti direttamente da un’azienda partner con la finalità di sviluppare la capacità di *problem solving* in merito a necessità reali e quotidiane della realtà imprenditoriale (mini-piano di marketing, piccola campagna di comunicazione, piccolo sistema di organizzazione, piano di formazione, sistema amministrativo di budget e controllo, aggiornamento del sito web, etc.).

Gli elaborati sono analizzati e valutati dalle aziende committenti e alcuni esperti. Per poter raggiungere in modo efficace ed efficiente l’obiettivo, si decide di affiancare gli studenti con dei tutor (studenti universitari presso la SAA – School of Management, la cui formazione è a cura dello sponsor tecnico Seat Pagine Gialle).

Al termine del progetto si svolge un evento di presentazione dei risultati e premiazioni a cui partecipano tutti i protagonisti.

Questa particolare sperimentazione incontra un grande successo determinato dal coinvolgimento e dalla motivazione mostrati dagli studenti e dalla soddisfazione delle aziende.

Lo stesso Giancarlo Beck, responsabile della Seat Corporate University e responsabile della formazione dei tutor, si ritiene contento di essere riuscito a trasferire ai ragazzi concetti come l'orientamento all'obiettivo, la determinazione, la volontà di sviluppare il business nonché l'importanza della comunicazione sul web.

Gli elementi base della metodologia di ScopriTalento vengono definiti. In estrema sintesi:

- Stimolare e promuovere un modello di orientamento moderno, bastato sulle metodologie attive tra le scuole superiori;
- Sperimentare e affinare, gradualmente nel tempo, un nuovo modello di comunicazione e coinvolgimento verso i giovani, serio ma non serio, che li coinvolga direttamente nel "fare", nell'affrontare e risolvere i problemi con un approccio empirico e sperimentale;
- Riscoprire la cultura aziendale e meritocratica attraverso forme e modalità ludiche e competitive ma organizzate e disciplinate, in grado di coinvolgere e appassionare i partecipanti, di far emergere i talenti, le identità e le vocazioni.

c. Il "Sistema dell'Orientamento in Piemonte".

Nell'estate del 2010, all'interno delle attività di comunicazione verso le istituzioni per il reperimento di adeguate risorse finanziarie, viene presentata alla Provincia di Torino la metodologia ScopriTalento.

L'interlocutrice, la dottoressa Sheila Bombardi, è una dinamica ed entusiasta dirigente dell'assessorato all'istruzione della Provincia di Torino.

La Provincia di Torino ha da poco promosso e realizzato, con altre province piemontesi, il progetto RIF (Rete Indagine Fabbisogni).

Con il progetto RIF la Regione Piemonte ha inteso, attraverso un nuovo e articolato lavoro di indagine, offrire ai ragazzi e alle ragazze alcune informazioni utili (espresse e validate dai protagonisti del sistema economico e produttivo) per capire come il profilo e l'ambito professionale per il quale si ha interesse è considerato in prospettiva in diciannove settori economici (in termini di tendenze della domanda di professionalità).

Il progetto RIF è stato promosso e realizzato dalle province piemontesi e dalla Regione Piemonte con la finalità di individuare e analizzare i fabbisogni professionali e di competenza da parte delle imprese.

La sua realizzazione è stata possibile grazie al coinvolgimento attivo in tutte le fasi delle associazioni, delle imprese, dei sindacati, delle istituzioni scolastiche e formative e degli enti locali, perseguendo così l'obiettivo di disporre di indicazioni condivise e validate.

Di fondamentale importanza è stata la definizione da parte di Province e Regione di un piano di azione condiviso che, attraverso un protocollo di intesa, ha permesso di massimizzare l'utilizzo delle risorse economiche rese disponibili dal Fondo Sociale Europeo – POR 2000-2006.

Le valutazioni di medio periodo provenienti dalle elaborazioni dei risultati dell'indagine avrebbero dovuto consentire di impostare la programmazione del sistema dell'orientamento scolastico, della formazione, dell'istruzione secondarie e terziaria, dell'istruzione-formazione tecnica superiore e di delineare politiche attive del lavoro per legare la formazione alle opportunità occupazionali.

L'idea di base della dottoressa Bombardi è quella di utilizzare la metodologia e l'esperienza di ScopriTalent per progettare e realizzare gradualmente nel tempo un Sistema di Orientamento nell'area piemontese. La proposta risulta essere originale e concreta per stimolare la regione a individuare e valorizzare le iniziative di successo già esistenti e per proporre una collaborazione tra il mondo della scuola, il sistema universitario e le aziende, le associazioni di categoria e territoriali, gli ordini e le associazioni professionali e le Istituzioni politiche.

Viene perciò preparato un progetto ambizioso, articolato e complesso che ha l'obiettivo di diventare un modello di riferimento e un contributo alla creazione di un sistema nazionale dell'orientamento. Gli elementi caratterizzanti sono:

- Utilizzo sistematico delle metodologie didattiche attive e delle tecnologie multimediali applicate alla didattica;
- Aggiornamento docenti coinvolti / nuovo ruolo dei docenti;
- Attività di ricerca scientifica sull'orientamento;
- Aiuto e sostegno alle scuole per migliorare la loro capacità di offrire altri servizi (formativi e non);
- Sviluppo e collaborazione in rete;
- Confronto e collegamento con altre esperienze internazionali innovative e sperimentali.

Viene concordato un budget adeguato su base triennale per sostenere la progettazione e la creazione di una struttura organizzativa in grado di gestire il sistema.

Si riporta di seguito il riepilogo del budget finanziario.

Tabella 1. Riepilogo budget finanziario (in migliaia di Euro) per il Progetto per il Sistema di Orientamento in Piemonte per la Provincia Torino.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Totale
Incontri sulle professioni	150	150	150	450
Future Cup	50	50	50	150
Scopri Finanza	0	0	0	0
Ricerca scientifica	2	8	20	30
Sportello genitori	2	5	8	15
Convegno internazionale	2	8	20	30
Totale	206	221	248	675

Fonte: documentazione interna al Progetto

Il progetto completo viene presentato nell'autunno dello stesso anno all'assessore D'Ottavio. Dopodiché il progetto si interrompe bruscamente. L'uscita imprevista della dottoressa Bombardi dalla Provincia di Torino lascia orfano il progetto che viene drasticamente ridimensionato nei mesi successivi. Le risorse messe effettivamente a disposizione dalla Provincia di Torino sono una minima parte della richiesta e vengono erogate fino all'abolizione nelle province nell'anno 2014.

2.2.2 La seconda fase (dal 2015 ad oggi)

Nel 2015 la legge 107 sulla "Buona Scuola" rende obbligatoria l'Alternanza Scuola Lavoro: metodologia didattica in cui gli alunni affiancano al periodo di formazione teorica un'esperienza più pratica con l'obiettivo di avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, sviluppare competenze e contribuire all'orientamento in uscita. Nell'articolo 33 della L. 107/2015 viene specificata la durata dell'Alternanza: 200 ore per i licei e 400 ore per gli istituti tecnici e professionali, da completare nel triennio (classi terze, quarte e quinte).

All'interno del sistema educativo italiano, l'ASL è proposta come metodologia didattica per:

- Attuare modalità di apprendimento flessibili e equivalente sotto il profilo culturale ed educativo, rispetto agli esiti dei percorsi del secondo ciclo, che colleghino sistematicamente la formazione in aula con l'esperienza pratica;
- Arricchire la formazione acquisita nei percorsi scolastici e formativi con l'acquisizione di competenze spendibili anche nel mercato del lavoro;
- Favorire l'orientamento dei giovani per valorizzarne le vocazioni personali, gli interessi e gli stili di apprendimento individuali;

- Realizzare un organico collegamento delle istituzioni scolastiche e formative con il mondo del lavoro e la società civile.

Attraverso l'ASL si concretizza il concetto di pluralità e complementarità dei diversi approcci nell'apprendimento: il mondo della scuola e quello dell'impresa/struttura ospitante non sono più considerati come realtà separate bensì integrate tra loro, consapevoli che, per uno sviluppo coerente e pieno della persona, è importante ampliare e diversificare i luoghi, le modalità e i tempi dell'apprendimento.

Il modello dell'Alternanza Scuola-Lavoro intende non solo superare l'idea di disgiunzione tra il momento formativo ed operativo, ma si pone l'obiettivo più incisivo di accrescere la motivazione allo studio e di guidare i giovani nella scoperta delle vocazioni personali, degli interessi e degli stili di apprendimento individuali, arricchendo la formazione scolastica con l'acquisizione di competenze maturate "sul campo".

Inoltre, al fine di poter progettare e realizzare percorsi efficaci di Alternanza, viene valorizzato il ruolo strategico del tutor sia scolastico che aziendale.

a. Il Protocollo d'Intesa con il MIUR.

ScopriTalent, che già da diversi anni si pone gli stessi obiettivi, diventa un progetto triennale di ASL, della durata di 200 ore totali, rivolto a tutte le tipologie di istituti.

La metodologia di ScopriTalent viene apprezzata e riconosciuta come una buona pratica da diffondere nella scuola italiana e diviene oggetto di un Protocollo d'Intesa con il Miur nel giugno 2017.

Il Protocollo prende formalmente atto del fatto che:

- La metodologia didattica ScopriTalent si connota come uno strumento per un moderno ed efficace collegamento scuola-lavoro. Gli studenti coinvolti in tale percorso lavorano con aziende, con esperti e professionisti provenienti dal mondo del lavoro. Parte del lavoro si svolge all'interno della scuola e parte presso enti esterni;
- È fondamentale l'attività di formazione e aggiornamento dei docenti coinvolti, che devono rivestire un ruolo nuovo per loro, quello di coach, che implica la maturazione di competenze utili per accompagnare l'allievo in un percorso personale di crescita, valorizzando le sue capacità, per l'identificazione e il raggiungimento degli obiettivi;
- Questa metodologia didattica attiva laboratoriale, prevede il lavoro in squadra finalizzato anche alla soluzione di problemi e si basa: sull'educazione tra pari tramite l'assistenza di studenti universitari (stabilendo quindi anche un primo contatto con il mondo universitario), sull'utilizzo delle tecnologie multimediali, sul favorire l'integrazione delle discipline, sull'orientamento in uscita verso l'Università o verso il sistema produttivo, non solo come pratica di informazione e sostegno nei processi di scelta e di decisione ma anche come strumento didattico di formazione, sullo sviluppo di competenze trasversali e sulla collaborazione con le imprese per aiutare gli studenti a capire sia come

funziona il mondo del lavoro, sia quali sono/saranno le competenze professionali richieste;

- I laboratori di ScopriTalent costituiscono quindi una buona palestra per aiutare gli studenti a capire quali sono le competenze trasversali, oggi particolarmente richieste e apprezzate dai datori di lavoro, individuando quelle nelle quali sono più forti e quelle di cui sono maggiormente carenti e favorendone lo sviluppo; tra esse ad esempio il metodo del *problem solving*, che stimola l'allievo a utilizzare tutte le sue competenze, scolastiche e non, per conseguire l'obiettivo desiderato e il lavoro di gruppo (che tra l'altro, richiedendo e valorizzando il contributo di tutti i componenti della squadra, ha una forte potenzialità di integrazione per tutti gli alunni in situazione di difficoltà);
- La metodologia didattica attiva laboratoriale favorisce negli allievi lo sviluppi della conoscenza delle proprie attitudini e delle abilità, determinando quindi una maggiore fiducia in se stessi;
- La didattica attiva orientativa laboratoriale e multimediale, tramite progetti formativi/professionali adeguati alle capacità e alle aspettative degli studenti, assume un ruolo strategico con un impatto sia sul futuro di ogni persona sia sull'intera società.

Le parti contraenti, vale a dire l'Ufficio Scolastico Territoriale di Torino, la Città Metropolitana di Torino, il Dipartimento di Filosofia e Scienze dell'Educazione dell'Università di Torino e la SAA S.c.ar.l. – School of Management di Torino, si impegnano a collaborare tra loro per l'efficace integrazione delle azioni in capo a ciascun firmatario, al fine del perseguimento delle seguenti finalità:

- Diffondere le iniziative del protocollo e favorire il trasferimento e la diffusione della metodologia didattica ScopriTalent e di altre iniziative analoghe di Alternanza Scuola-Lavoro, in tutte le Istituzioni scolastiche secondarie di secondo grado dell'area metropolitana, al fine di interessare e coinvolgere i docenti e per loro tramite gli studenti e le studentesse;
- Favorire la condivisione delle finalità del presente Protocollo e quindi l'adesione allo stesso da parte di altri Soggetti pubblici e privati;
- Promuovere percorsi di ricerca delle vocazioni e delle competenze degli strumenti del triennio della Scuola Secondaria di Secondo Grado, mediante l'utilizzo di una didattica orientativa e multimediale di tipo attivo, trasmettendo una metodologia organizzativa per scoprire le professioni, finalizzati alla vocazione dei processi di scelta degli studenti, in uscita dal percorso scolastico e in entrata verso l'Università o il sistema produttivo;
- Fornire agli studenti gli strumenti base per creare un lavoro adatto alle proprie attitudini: tecniche per preparare un curriculum vitae mirato, predisposizione di un piano di ricerca di lavoro/stage, tecniche per affrontare i colloqui di lavoro;

- Sostenere la programmazione di interventi comuni di formazione e aggiornamento dei docenti, per l'acquisizione di competenze utili sia sotto il profilo della didattica che dell'orientamento;
- Individuare modalità di accompagnamento, monitoraggio e valutazione del progetto e dei suoi esiti

La prima attività di diffusione locale della metodologia ScopriTalent, promossa dal Comitato di Indirizzo, ha luogo nel dicembre 2017 presso l'istituto Pininfarina di Moncalieri con un convegno il cui obiettivo è stato quello di valorizzare alcune esperienze strutturate e significative di ASL (ormai parte integrante della didattica curricolare) in quanto percorsi sistematici e basati su una metodologia che valorizza la coprogettazione tra scuole e aziende.

b. Gli sviluppi nell'operatività interna collegati all'introduzione dell'Alternanza Scuola-Lavoro obbligatoria.

Gli sviluppi interni conseguenti l'introduzione della Legge sulla Buona Scuola sono, in breve sintesi, i seguenti:

- Nascita del Laboratorio didattico Explora

Dopo l'entrata in vigore della Legge sulla Buona Scuola nasce il Laboratorio Explora dedicato alle classi terze e propedeutico ai Laboratori Future Cup (classi quarte) e Obiettivo Lavoro (classi quinte). Explora consiste, in primo luogo, nello studio di un piccolo manuale in cui vengono spiegati i concetti fondamentali della cultura economico-aziendale. I ragazzi devono poi provvedere a trovare un'azienda e un soggetto interno da intervistare: parallelamente, infatti avviene la preparazione dell'intervista. L'obiettivo finale è quello di raccontare l'esperienza vissuta attraverso un video.

La legge sulla "Buona Scuola" prevede inoltre che lo studente impegnato nelle attività di ASL sia accompagnato, durante il suo percorso, da figure che svolgono funzione tutorale. Nel caso di ScopriTalent, vi è un tutor interno, un tutor aziendale e i tutor SAA.

- Revisione e completamento del manuale operativo

Si è realizzato il manuale "Introduzione alla leadership", contenente gli elementi essenziali della cultura manageriale. (Vedi sintesi riportata in allegato).

- Revisione e arricchimento dei contenuti del periodo di formazione dei tutor SAA (Laboratorio di Leadership) destinati ad affiancare le scuole.

Il tutor interno è il docente che segue il percorso dalla progettazione alla realizzazione monitorandone l'avanzamento (eventualmente apportando delle correzioni), si occupa delle relazioni tra azienda e istituzione scolastica e della valutazione e della comunicazione degli esiti.

Il tutor aziendale è quella figura all'interno dell'azienda che è di riferimento per i ragazzi: colui che propone un progetto da svolgere, colui al quale si chiedono informazioni, chiarimenti e pareri, colui che, con occhio esperto, può approvare o reindirizzare l'operato degli studenti.

I tutor SAA collaborano con tutte le altre figure (istituzionali, scolastiche e aziendali) e forniscono il *know-how* di base in merito alla pianificazione del

Progetto attraverso la scomposizione delle attività, il monitoraggio e la gestione dei tempi. Le figure di tutor risultano di fondamentale importanza per l'efficacia del percorso poiché ne dipende il conseguimento degli obiettivi prefissati e la crescita umana e professionale degli studenti.

- Formalizzazione del rapporto con le scuole e definizione di una convenzione formale.

In particolare, è previsto per le scuole l'impegno triennale su tutto il percorso ScopriTalento. (Vedi sintesi del testo "Linee guida per l'edizione 2017-2018).

2.3 Il Progetto ScopriTalentto oggi: metodologia, *network* e *know-how*

ScopriTalentto nasce originariamente come un Progetto di Orientamento in uscita rivolto agli studenti delle scuole superiori al fine di indicare loro alcuni dei percorsi universitari offerti dall'Ateneo toeinese.

L'idea di ScopriTalentto come laboratorio di orientamenti attivo quindi deriva dall'esigenza di sviluppare in maniera diversa il percorso di orientamento alla scelta universitaria.

ScopriTalentto oggi è una metodologia collaudata e riconosciuta a livello locale grazie al Protocollo firmato nel 2017.

Un'iniziativa proficua e di successo, nuova soprattutto nel metodo, una formula *win-win* che ha favorito la diffusione della cultura di impresa e del lavoro nel mondo della scuola.

a. Metodologia.

ScopriTalentto è un percorso completo di crescita e orientamento alla scelta universitaria e lavorativa. È sviluppato secondo un approccio di didattica attiva, orientativa e multimediale quale strumento di coniugazione tra innovazione didattica e orientamento.

Un percorso organico e articolato di ricerca delle proprie vocazioni e competenze, condotto con l'affiancamento di studenti universitario.

In sintesi, i laboratori didattici sono attualmente tre:

- Explora
Programma pedagogico di avviamento all'Alternanza Scuola-Lavoro, dedicato alle classi terze. Explora vuole fornire competenze base (cultura d'impresa) utili a muovere i primi passi nel mondo del lavoro di domani. Elemento centrale è la visita in azienda pianificata, realizzata e valorizzata secondo un metodo rigoroso.
- Future cup
Laboratorio dedicato alle fasi alle classi quarte che aiuta i giovani a familiarizzare con il sistema azienda e con la metodologia manageriale di gestione dei processi secondo i principi del *lean management*²⁰. Ad ogni classe (con ruoli organizzativi e compiti operativi chiaramente definiti) viene assegnata un'azienda "cliente" e un progetto da realizzare sulla base dei requisiti di business.
- Obiettivo lavoro
Laboratorio sulle professioni dedicato alle classi quinte che rappresenta la sintesi conclusiva del percorso e si propone di affinare le abilità

²⁰ *Lean management*: in italiano "gestione snella". Con questo termine si indica un approccio sistemico al miglioramento di un'organizzazione più applicato e riconosciuto a livello internazionale. Comporta miglioramenti oggettivi, qualitativi e quantitativi, induce a porre una forte attenzione al valore delle persone ed è un modello di gestione basato sull'osservazione e sull'apprendimento delle cause effettive di successo e di fallimento. Da "Lean Management e Industria 4.0", C. Albani, digitalinnovationhub.org, 2017

personali e fornire gli strumenti base per la ricerca di un lavoro adatto alle proprie attitudini e competenze.

La classe è invitata a realizzare un evento che spiega ai propri coetanei alcune specifiche professioni, attraverso l'utilizzo di strumenti multimediali e adottando un linguaggio "non tecnico" ma facilmente comprensibile.

Il laboratorio prepara inoltre i ragazzi a predisporre un CV, lettere di accompagnamento personalizzate e ad affrontare un colloquio attraverso la realizzazione di un videoclip di presentazione.

Per ognuno di questi laboratori è disponibile un "manualetto" per le scuole con le istruzioni operative e le letture di base.

b. Network.

Come ormai sappiamo, il Progetto ScopriTalent, è stato sviluppato dalla SAA – School of Management di Torino e dal Dipartimento di Filosofia e Scienze dell'Educazione dell'Università di Torino in collaborazione con la Città Metropolitana di Torino e l'Ufficio Scolastico Territoriale di Torino.

ScopriTalent si avvale anche del sostegno e dell'aiuto della Camera di Commercio di Torino, del Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione Industriale di Torino e del *know-how* del partner tecnico VSP (Associazione "Volontari Senior Professionali").

Inoltre, più di quaranta sono le aziende che fino ad ora hanno collaborato con altrettanti istituti consentendo la realizzazione di *project work* multimediali e di qualità coinvolgendo un bacino di oltre tremila studenti (divisi in un centinaio di classi) e permettendo a ScopriTalent di disseminare la sua metodologia strutturata che stimola gli alunni a relazionare con i colleghi/compagni in merito ai risultati conseguiti in un'ottica di fertilizzazione incrociata delle esperienze.

c. Know-how.

Le classi impegnate nell'ASL hanno realizzato fino ad ora un centinaio di *project work* che costituiscono una preziosa base conoscitiva.

Inoltre, ScopriTalent ha inserito più di 150 tutor SAA nel Progetto al fine di poter trasferire gli elementi chiave della pianificazione (tramite WBS e Gantt) e del controllo (modalità del *reporting*) e di monitorare costantemente i lavori.

Da parte loro, i tutor, seppur ancora in fase di formazione, sono entusiasti e coinvolti in quello che viene considerato un utilissimo *training on the job*²¹.

Anni e anni di esperienza hanno permesso di mettere a fuoco la necessità di adottare un sistema premiante in grado di coinvolgere e motivare gli studenti alla partecipazione: ecco perché oggi esistono un concorso e una premiazione. Inoltre momenti come quest'ultimo permettono di scambiarsi reciprocamente le conoscenze acquisite e le esperienze vissute.

²¹ *Training on the job*: in questo caso si tratta di imparare insegnando.

Il risultato della combinazione tra metodologia, *network* e *know-how* è la creazione di un “ambiente di apprendimento” stimolante e coinvolgente in cui gli studenti possono maturare le proprie competenze e crescere personalmente e professionalmente.

L’innovazione didattica costituita da una metodologia attiva e da momenti di educazione tra pari (*peer education*) tiene conto sia di come gli studenti sono cambiati, in relazione all’utilizzo quotidiano delle tecnologie multimediali, sia della loro, in genere, minor motivazione e propensione allo studio tradizionale rispetto alle precedenti generazioni e fa sì che i laboratori diventino dei contesti di apprendimento motivanti che migliorano significativamente il rapporto degli allievi con la scuola, con una ben diversa percezione del tempo che vi trascorrono.

Gli studenti sono messi in grado di intraprendere un percorso attivo di ricerca delle loro vocazioni e competenze, di sperimentarsi direttamente nelle attività, rendendo loro possibile capire immediatamente di cosa concretamente si tratta e se c’è consonanza con le loro inclinazioni. Inoltre, viene trasmessa loro una metodologia organizzativa di ricerca e di lavoro che consente loro di decidere in autonomia come effettuare il percorso, *know-how* che una volta acquisito potranno esportare e utilizzare in qualsiasi altro contesto lavorativo di avvicinamento ad una professione;

2.4 L'aspetto manageriale: funzionamento, struttura tecnico-organizzativa, strumenti e procedure operative

a. Problemi di funzionamento.

La gestione del Progetto ScopriTalentò è piuttosto complessa e delicata. Nell'ultimo anno sono state coinvolte complessivamente una decina di aziende partner e dodici classi (circa 250 studenti) suddivise in tre laboratori didattici (Explora, Future cup e Obiettivo lavoro) e impegnate nella realizzazione dei loro *project work*.

Le classi hanno lavorato in parallelo per circa cinque mesi (dicembre-marzo) seguiti da una ventina di tutor SAA.

L'Alternanza oggi non è riconosciuta in termini di valore e perciò viene ancora messa da parte a favore delle attività tradizionali. Di conseguenza il rispetto dei tempi e delle scadenze dei progetti risulta essere "approssimativo": per questo motivo sono necessari una buona pianificazione e un controllo continuo. Nella scuola italiana i docenti sono poco abituati e attrezzati alla gestione di progetti e delle relative attività di motivazione, pianificazione e controllo.

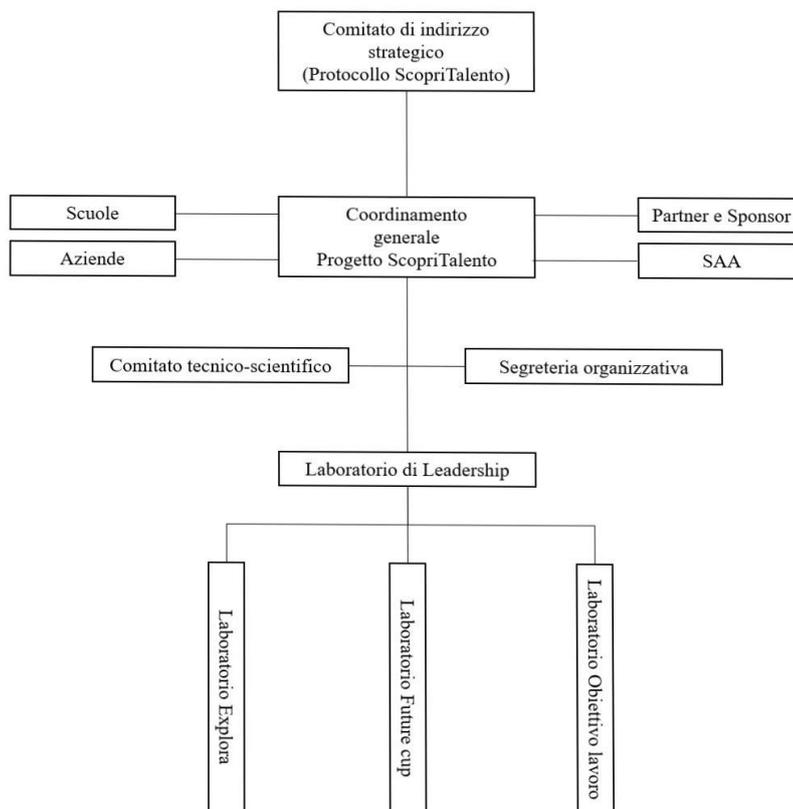
b. La struttura tecnico-organizzativa.

Nel caso dell'ultima edizione la struttura tecnico-organizzativa era costituita da:

- Coordinatore generale con l'assistenza di una studentessa SAA del terzo anno nel ruolo di coordinatore operativo;
- Circa venti studenti SAA del secondo anno iscritti al corso "Laboratorio di leadership" impegnati nel ruolo di tutor;
- Circa una decina di esperti ("Comitato tecnico") che hanno fornito lezioni e testimonianze su base volontaria e gratuita (poiché ad oggi non è previsto un budget).

Ad oggi non esiste un organigramma formale della struttura: in mancanza di un budget che permetta la definizione di ruoli formali, tutte le funzioni fanno capo al coordinatore generale: di seguito se ne propone una ricostruzione di massima.

Immagine 8. Schema organizzativo attuale del Progetto ScopriTalento.



Fonte: elaborazione personale

c. Gli strumenti: il Laboratorio di Leadership.

Lo svolgimento del Progetto ScopriTalento è articolato in quattro fasi che si ripetono ciclicamente ogni anno:

- Fase di training
Reclutamento e addestramento degli studenti del “Laboratorio di leadership”;
- Fase di field
Project work con le classi partecipanti ai tre laboratori didattici;
- Fase di *feedback*
Feedback finali di tutor, scuole e aziende;
- Fase di *planning*
Riprogettazione.

Il momento di formazione è un’opportunità per acquisire competenze e mettere in pratica tutto quello che si è imparato durante le lezioni universitarie.

La formazione dei tutor avviene attraverso plenarie di *flipped classroom* (classe capovolta). L’insegnamento capovolto permette la creazione di un nuovo tipo di classe in cui il tempo risulta completamente riorganizzato: viene ridotto il tempo impiegato nella lezione frontale e nella correzione dei lavori assegnati a casa, in

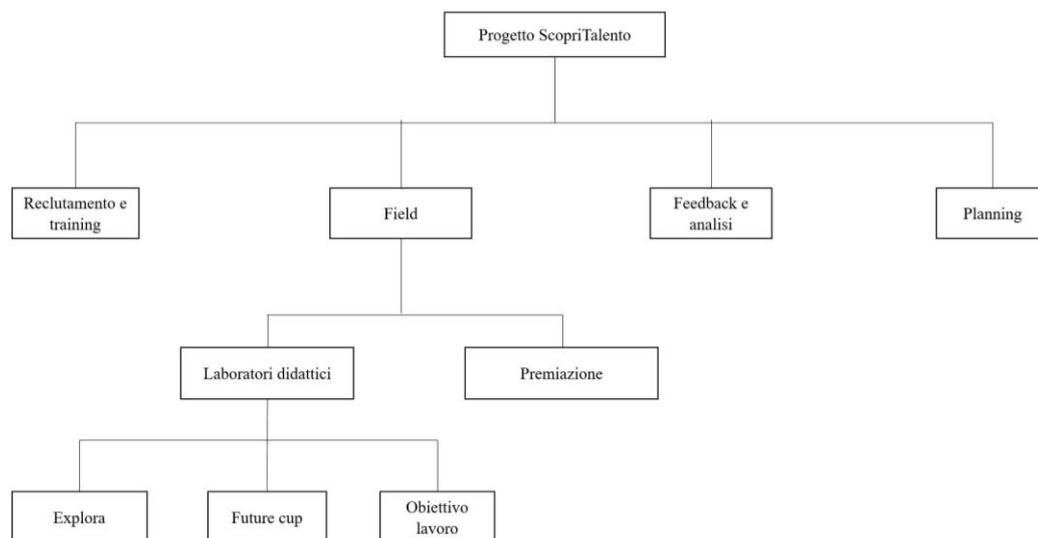
quanto gli esercizi si fanno principalmente in classe. Si dedica quindi la quasi totalità della lezione ad attività pratiche.

All'inizio del *training* vengono consegnati i materiali didattici utili alla comprensione del “corso”: si tratta di dispense create appositamente da esperti.

Al loro interno vengono riportate le linee guida per poter agire in modo corretto e consapevole di fronte a situazioni in cui si deve esercitare una posizione di *leadership*.

d. WBS e Gantt del Progetto ScopriTalent.

Immagine 9. WBS delle attività del Progetto ScopriTalent.



Fonte: elaborazione personale

Tabella 2. Gantt delle attività del Progetto ScopriTalent.

Reclutamento e training											
Field											
Feedback e analisi											
Planning											
	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio

Fonte: elaborazione personale

e. Procedure operative dei laboratori didattici: Explora.

Il Laboratorio Explora, rivolto alle classi terze, si propone di fornire le conoscenze base della cultura d'impresa e del lavoro: oltre a dare informazioni sulle tipologie di strutture e di funzionamenti d'impresa, gli studenti apprendono anche una metodologia di lavoro che permette loro di cimentarsi nel *team work*, nella progettazione e nella comunicazione.

La metodologia prevede la definizione di obiettivi, competenze, risorse, tempi e, naturalmente, di un team di lavoro.

Il primo obiettivo è quello di trovare un'azienda con la quale collaborare. Successivamente si procede con l'organizzazione di una visita e la realizzazione di un'intervista. L'obiettivo finale è quello di realizzare un video (per la valutazione finale) che racconti l'esperienza vissuta e che raccolga i valori dell'azienda stessa.

Gli studenti svolgono un'esercitazione in cui devono scrivere la sceneggiatura di un ipotetico video: lo scopo è quello di far comprendere loro le difficoltà che derivano da un compito apparentemente semplice come questo. A questa esercitazione seguono lezioni specifiche di contenuto e di montaggio-video fatte da esperti del settore che introducono i ragazzi in questo mondo tecnico e a volte non molto semplice e intuitivo.

Le competenze necessarie allo svolgimento del Laboratorio non sono già proprie degli studenti ma possono essere acquisite grazie alle risorse messe a disposizione (come ad esempio manuali e lezioni) e grazie alla presenza dei tutor SAA.

Explora ha una durata di cinque mesi circa e ogni attività viene pianificata in un Gantt: WBS e Gantt sono infatti strumenti utili non solo alla pianificazione ma anche strumenti di supporto usati come esempio per introdurre i concetti fondamentali del PM.

Il team di lavoro che segue il progetto deve essere composto, indicativamente, da team leader, segreteria, addetti alle relazioni esterne ed esperti di tecnologia: gli alunni diventano perciò i soggetti principali mentre i docenti assumono un ruolo di coach.

A titolo esemplificativo viene riportato (sotto e pagine seguenti) lo schema di massima degli incontri previsti.

Immagine 10. Gantt Laboratorio Explora.



Fonte: elaborazione personale

f. Procedure operative dei laboratori didattici: Future Cup.

Il Laboratorio Future Cup, rivolto alle classi quarte, si propone come obiettivo quello di calare gli studenti in una tipica situazione aziendale: l'azienda sottopone all'attenzione una o più problematiche e i ragazzi devono trovare soluzioni creative e analizzarne la fattibilità. Il *project work* può spaziare dall'area della comunicazione a quella del marketing, dall'area di produzione (ideazione, progettazione) a quella di ricerca e sviluppo.

Oltre a definire il compito, l'azienda mette a disposizione risorse e competenze (personale esperto, risorse monetarie, *know-how*, etc...).

Dopo aver incontrato il tutor aziendale, gli studenti devono mettere a disposizione ognuno le proprie capacità al fine di lavorare in gruppo e raggiungere l'obiettivo comune ovvero quello di portare a termine il progetto nel migliore dei modi possibili.

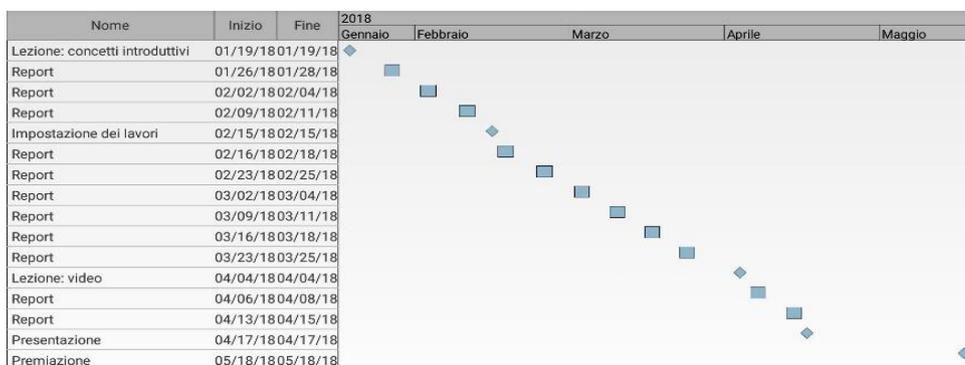
Attività e tempistiche sono pianificate utilizzando strumenti base del PM come WBS e Gantt: è importante che gli studenti inizino a lavorare con professionalità.

Il team ogni settimana redige un report dove specifica il lavoro svolto, i compiti per la volta successiva, lo stato di avanzamento dei lavori rispetto a quanto pianificato e di eventuali problemi riscontrati. L'obiettivo è quello di sensibilizzare gli studenti in merito all'importanza dell'analisi degli scostamenti: occorre verificare la presenza di ritardi e analizzarne le cause al fine di poter migliorare di volta in volta e produrre quindi un risultato che sia qualitativamente più elevato. Anche nel caso della Future Cup, deve essere prodotto un video poi oggetto della valutazione finale.

I *project work* richiedono di norma una buona dose di creatività e poche competenze specifiche ma, qualora ce ne fosse bisogno, ScopriTalento (con i suoi partner) mette a disposizione una rosa di tecnici ed esperti pronti a supportare il lavoro dei team.

Quest'anno, ad esempio, uno dei progetti ha richiesto un approfondimento sulla questione ambientale (idrica in particolare) poiché né i nostri tutor né il team erano sufficientemente competenti in materia: la figura esperta ha incontrato i ragazzi e così loro sono riusciti a portare a termine il lavoro con successo ma soprattutto con maggior consapevolezza.

Immagine 11. Gantt del Laboratorio Future Cup.



Fonte: elaborazione personale

I *project work* delle scuole sono molto interessanti per la qualità degli elaborati prodotti che di solito contengono idee e spunti utili per le aziende.
 A titolo di esempio, di seguito si riporta una sintesi dei progetti che hanno impegnato circa cento studenti, cinque docenti e dieci tutor universitari.

Tabella 3. Sintesi progetti Laboratorio Future Cup, edizione 2017/2018.

	Problematica	Soluzione
Progetto 1	Progettare una room mobile composta da almeno 3 valigie adatta ai bambini dagli 8 ai 12 anni.	"Baby House": ideazione di 1 pre-valigia e 3 valigie. Risoluzione di enigmi e indovinelli a sfondo giallo per scoprire chi ha ucciso il pirata e trovare il tesoro.
Progetto 2	Mappare i possibili acquirenti in Germania al fine di espandere l'attività di Oscalito fuori dal territorio italiano.	"Ricerca di mercato": analisi del posizionamento geografico dei competitors di Oscalito e creare quindi una cartina in cui si evidenziano i luoghi in cui si possono avere clienti.
Progetto 3	Analizzare il problema dell'infestazione di alghe e piante nei fiumi/laghi e trovare una "soluzione" che comprenda l'uso dei droni acquatici.	Elaborazione di ricerche e questionari in merito alla questione. Sviluppo di sito e applicazione per segnalazioni e informazioni. Creazione di un gioco volto alla sensibilizzazione dei più piccoli.
Progetto 4	Progettare la riqualificazione del parco interno al perimetro SAA al momento in disuso.	Restituzione manuale del perimetro attraverso rilievo (triangolazione), restituzione disegno su file, modellazione tridimensionale del complesso, progettazione degli arredi e inserimento degli stessi nell'ambiente ricreato digitalmente studio degli alberi e creazione di un atlante botanico.
Progetto 5	Creazione di un canale di comunicazione social che comprende il potenziamento della pagina LinkedIn già esistente e l'avvio della pagina Facebook.	Attraverso una pianificazione dettagliata (strumenti: WBS e Gantt), i ragazzi hanno provveduto ad avviare la pagina Facebook e potenziare la pagina LinkedIn (budget minimo).

Fonte: documentazione interna al Progetto

g. Procedure operative dei laboratori didattici: Obiettivo Lavoro.

Il Laboratorio Obiettivo Lavoro, rivolto alle classi quinte, permette di analizzare alcune professioni lavorative e il relativo percorso scolastico/lavorativo necessario per ricoprire quel determinato ruolo. L'obiettivo è quello di fare un progetto utile a livello di orientamento in uscita: infatti, attraverso le interviste a professionisti, gli studenti capiscono meglio cosa vogliono o non vogliono fare nel proprio futuro.

Il team deve, prima di tutto, creare un sondaggio per capire quali siano le preferenze in merito alle professioni da analizzare. Dopo aver analizzato le risposte, gli studenti devono richiedere la collaborazione di un professionista/esperto del settore, preparare l'intervista e organizzare l'incontro. Parallelamente vengono svolti test attitudinali e viene spiegato ai ragazzi come si scrivono CV e lettera di motivazione: ogni componente del team impara a conoscersi e scrive quindi il proprio CV.

Per preparare gli studenti ad affrontare il colloquio di selezione viene consigliata la visione del programma televisivo "Il posto giusto": la trasmissione mostra non solo gli errori più comuni che si fanno, ma anche come deve essere fatto un colloquio di qualità (sia esso individuale o di gruppo).

La finalità quindi non è solo quella di orientare la scelta scolastica/professionale ma anche quella di accompagnare lo studente nella comprensione di quelle attività di "transizione" dal mondo scolastico a quello professionale/lavorativo. L'ultima fase del Laboratorio prevede l'organizzazione di un evento, interno al proprio istituto, in cui vengono esposti i risultati del progetto (momento di fertilizzazione incrociata).

Immagine 12. Gantt del Laboratorio Obiettivo Lavoro.

Nome	Inizio	2018				
		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio
Lezione: concetti introduttivi	01/16/18	◆				
Lezione: CV e lettera di presentazione	02/05/18		◆			
Impostazione intervista	02/27/18			◆		
Auto-analisi con esperto	03/16/18			◆		
Impostazione evento	03/20/18			◆		
Evento	04/13/18				◆	
Premiazione	05/18/18					◆

Fonte: elaborazione personale

h. L'evento finale di premiazione del Progetto.

L'evento finale del Progetto è un momento delicato e importante: tutti i soggetti (studenti, aziende, istituzioni e media) sono coinvolti.

Gli obiettivi sono:

- Dare visibilità alla metodologia ScopriTalento;
- Gratificare studenti, docenti e aziende partecipanti;
- Permettere la fertilizzazione incrociata delle competenze acquisite.

La premiazione, come già espresso in precedenza, viene effettuata sulla base della valutazione dei video prodotti dai team: questo permette agli studenti, ai docenti e alle aziende di ricevere un riconoscimento di merito per il lavoro

svolto. La fase di premiazione è frutto di anni di esperienza: inizialmente, infatti, non era prevista ma, grazie ai *feedback* ricevuti, si è capito che l'introduzione di un "sistema premiante" sarebbe stato di grande aiuto per il coinvolgimento di tutti i soggetti coinvolti.

Quest'anno la prima parte dell'evento è stata riservata alle istituzioni (relazioni e interventi sull'ASL) e la seconda parte è stata dedicata alla premiazione vera e propria: la premiazione ha ospitato circa trecento ospiti (tra studenti, docenti, professionisti e giornalisti) permettendo così la fertilizzazione incrociata delle competenze acquisite e la dimostrazione del lavoro svolto.

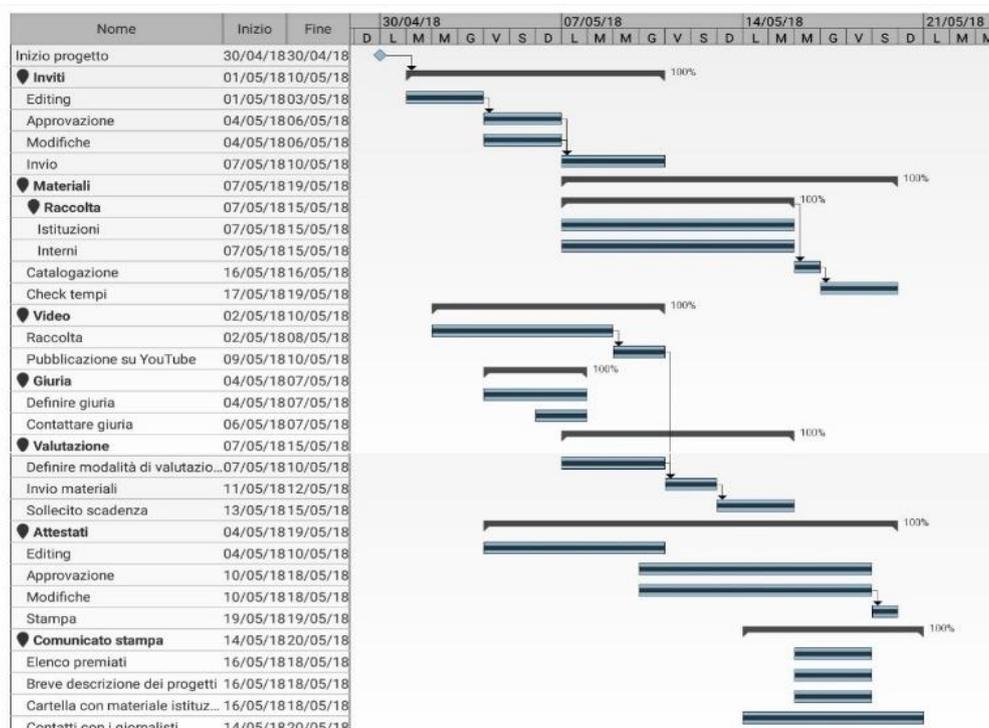
Si riportano di seguito gli strumenti utilizzati in fase di progettazione, esecuzione e controllo.

Immagine 13. WBS dell'evento finale: premiazione del Progetto ScopriTalento.



Fonte: elaborazione personale

Immagine 14. Gantt dell'evento finale: premiazione del Progetto ScopriTalento.



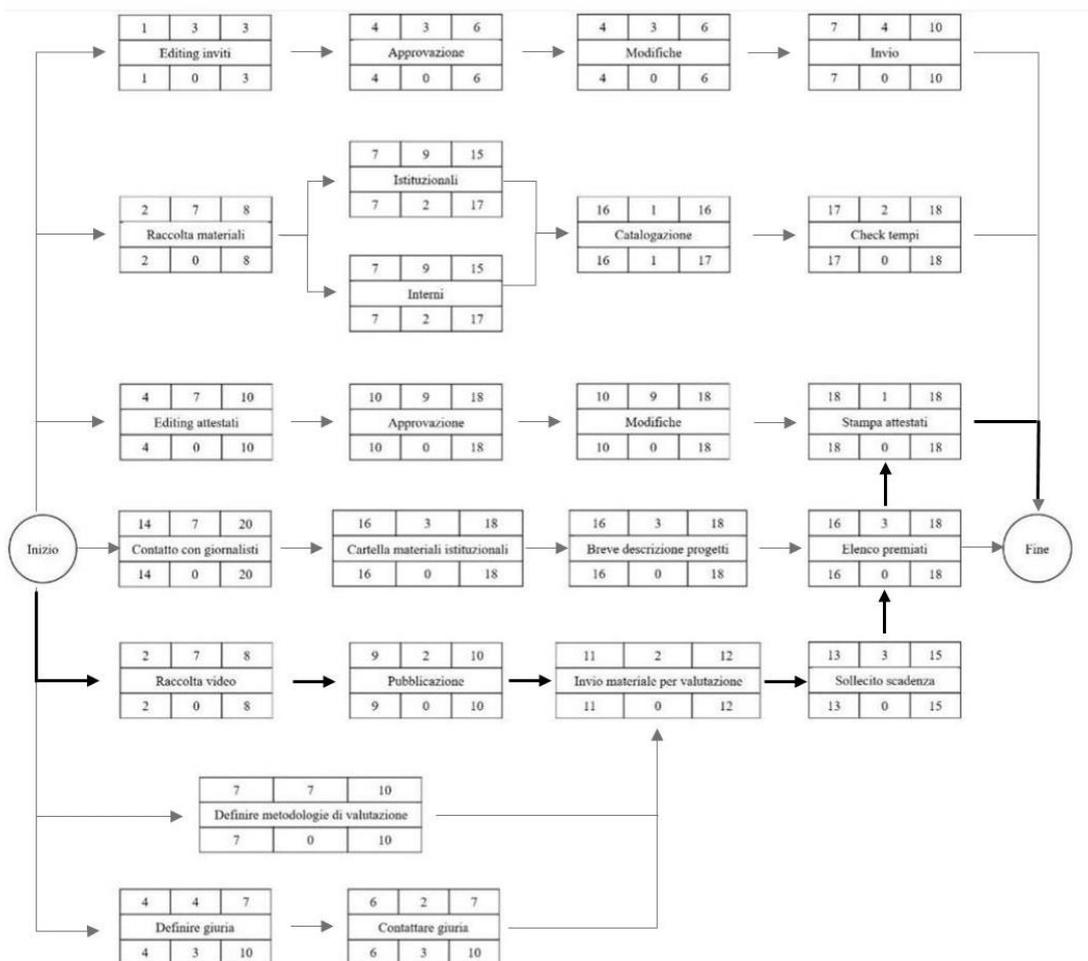
Fonte: elaborazione personale

Tabella 4. RACI dell'evento finale: premiazione del Progetto ScopriTalent.

ATTIVITA'	G	V	Z	U
Inviti				
Editing	A/R	I	I	C
Approvazione	A	I	I	R
Modifiche	A	I	I	R
Invio	A/R	R	R	R
Materiali				
Raccolta: istituzioni	A	R	I	C
Raccolta: interni	A	R	C	I
Catalogazione	A	R	I	I
Check tempi	A/R	R	I	I
Video				
Raccolta	A	R	C	I
Pubblicazione su YouTube	A	R	I	I
Giuria				
Definire giuria	A/R	R	I	R
Contattare giuria	A/R	R	I	C
Sollecito scadenza	A/C	R	I	I
Attestati				
Editing	A	C	R	I
Approvazione	A/R	I	I	R
Modifiche	A/C	R	I	I
Stampa	A	R	I	I
Comunicato stampa				
Elenco premiati	A	R	I	I
Breve descrizione dei progetti	A	R	C	I
Cartella con materiale istituzionale	A/C	R	I	I
Contatti con giornalisti	A/R	R	I	R

Fonte: elaborazione personale

Immagine 15. CPM dell'evento finale: premiazione del Progetto ScopriTalentO.



Fonte: elaborazione personale

Immagine 16. RBS dell'evento finale: premiazione del Progetto ScopriTalentO.



Fonte: elaborazione personale

i. La relazione finale.

Gli studenti SAA e le classi sono tenute a presentare, oltre al video prodotto, anche una dettagliata relazione nella quale vengono riportati:

- Anagrafica dei soggetti coinvolti (azienda, scuola e tutor);
- Scheda dell'azienda (scheda preliminare e business su cui operare);
- Descrizione *project work* (Gantt, introduzione e descrizione del progetto);
- Archivio dei verbali (report settimanali);
- Relazioni finali (del team, del docente, dell'azienda e dei tutor).

Questa fase è un passaggio chiave poiché i tutor sono chiamati a riflettere criticamente in merito all'esperienza vissuta così da eseguire una revisione di fine fase, registrare la *lesson learned* e analizzare le cause degli eventuali scostamenti generati rispetto a quanto pianificato inizialmente.

In primo luogo occorre valutare la propria crescita e capire se il Progetto ha portato a qualche miglioramento (sia esso in ambito personale, universitario e/o professionale).

Confrontarsi con studenti, docenti e istituzioni non è facile e per riuscirci è necessaria tanta pazienza e tanta voglia di fare.

Gli studenti danno la priorità alle verifiche/interrogazioni scolastiche e spesso risultano quindi assenti o distratti: il compito dei tutor è proprio quello di instaurare un rapporto tale da avere la loro più totale fiducia in modo da poter pensare al progetto che più si addice ai loro interessi. Un progetto ben pensato è un progetto che riesce a far lavorare in modo ottimale ogni singolo soggetto.

Molto importanti sono, inoltre, i *feedback*, sia ricevuti che dati: permettono di avere il quadro completo del Progetto e raccogliere diversi punti di vista. I tutor valutano gli studenti (e il progetto sviluppato) e gli studenti e i docenti valutano i tutor (e il progetto sviluppato). In questo modo vengono date a tutti libertà di espressione e di critica, elementi necessari a sviluppare un Progetto sempre migliore e che tiene conto dei pareri delle varie parti.

L'ultimo punto dell'analisi dei tutor verte sull'analisi degli eventuali scostamenti temporali prodotti durante l'esecuzione del Progetto: capire quali siano state le cause, indagare sulle competenze di quell'attività e trovare il motivo del ritardo.

Capitolo 3

Il passaggio dalla fase di prototipo a quella di diffusione sul territorio: l'esigenza di una riprogettazione di ScopriTalent

Il Progetto ScopriTalent è un nuovo modello di Alternanza Scuola – Lavoro, frutto di un lungo lavoro sinergico tra la SAA – School of Management di Torino e alcune tra le principali istituzioni locali. Si traduce come un'iniziativa di successo, nuova soprattutto nel metodo (didattica attiva, orientativa e multimediale): una formula che favorisce la diffusione della cultura d'impresa e del lavoro nel mondo della scuola.

Nel corso del primo decennio il Progetto ha visto un'enorme evoluzione. Si è passati da un'idea approssimativa di orientamento alla realizzazione di tre laboratori didattici funzionanti. Il percorso è stato ricco di imprevisti ed errori di valutazione in parte risolti dall'esperienza ma il lavoro da fare è ancora molto soprattutto in previsione del prossimo obiettivo che è quello di passare dal prototipo sperimentale a un modello fruibile, in maniera continuativa, su larga scala (“industrializzazione”). L'idea è quella di affermarsi, tra i tanti progetti di alternanza, uno tra i più solidi ed efficaci al fine di poter estendere la propria metodologia prima a livello locale e poi nazionale.

L'obiettivo di “industrializzazione” comporta l'esigenza di una profonda riprogettazione ma anche del recupero, alla luce dei cambiamenti avvenuti nel frattempo, degli elementi centrali del progetto di Sistema dell'Orientamento in Piemonte, realizzato nell'anno 2010 per la Provincia di Torino la cui finalità è quella di sviluppare capacità e metodologie di lavoro. I programmi scolastici costruiti per intelligenze convergenti del mondo dell'educazione hanno bisogno di integrazioni per poter aprire una finestra di dialogo con il mondo professionale.

È proprio in vista di questo grande obiettivo che, oggi, si sta lavorando alla riprogettazione del Progetto ScopriTalent per l'immediato futuro: potenziare o migliorare le attività compatibili con questa sfida e ripensare quelle che risultano invece essere incompatibili.

Per poter fare ciò è necessario risolvere le problematiche riscontrate fino ad ora (mancanza di adeguate risorse finanziarie e mancanza di un percorso di sviluppo temporale pianificato) e apportare delle migliorie a livello operativo in tutte le fasi del Progetto ScopriTalent.

Tabella 5. Project Charter della Riprogettazione del Progetto ScopriTalentto.

Nome del progetto	Riprogettazione del Progetto ScopriTalentto.
Nome del <i>Project manager</i>	Giorgio Gallo
Breve descrizione dell'idea	La riprogettazione del Progetto ScopriTalentto si pone come obiettivo la formalizzazione della metodologia per farne un modello a livello prima locale e poi nazionale.
Benefici attesi dalla realizzazione del Progetto	<ul style="list-style-type: none"> a. Tecnostruttura stabile e remunerata b. Maggior qualità generale c. Maggior numero di adesioni
Obiettivi del Progetto	Diffusione della metodologia di ScopriTalentto.
Attori principali, ruoli e competenze	Coordinatore generale e Comitato di Indirizzo.
Budget di massima	200.000 euro annui.
Definizione delle priorità rispetto al triplice vincolo	Massima attenzione ai costi (in particolare al reperimento delle risorse finanziarie).
Piano temporale del Progetto	<p>2018-2019: reperimento delle risorse finanziarie, definizione della tecnostruttura e revisione degli strumenti e delle procedure operative</p> <p>2019-2020: costruzione del <i>network</i> formale di scuole aderenti e allargamento del Laboratorio di Leadership ad altri dipartimenti</p> <p>2020-2021: sperimentazione di ScopriTalentto su un campione di scuole piemontesi</p> <p>2021-2022: allargamento di ScopriTalentto nella Regione Piemonte</p> <p>2022-2023: convegno internazionale di presentazione della metodologia di ScopriTalentto</p>

Fonte: elaborazione personale

3.1 Le premesse strategiche: reperimento delle risorse finanziarie per la definizione di una struttura formale

Come detto in precedenza, il Progetto ScopriTalentto è un servizio gratuito che viene messo a disposizione delle scuole superiori.

Per poter funzionare al meglio, però, necessita di adeguate risorse finanziarie: l'assenza di fondi nega la presenza di un *management* e di una tecnostuttura stabili.

Su questo problema sono attualmente concentrati il coordinatore del Progetto e il Comitato di Indirizzo: l'obiettivo è quello di riuscire a comunicare con tutte le istituzioni locali al fine di rendere visibili le enormi potenzialità della metodologia di ScopriTalentto e reperire le risorse finanziarie necessarie.

La disponibilità di continue e adeguate risorse finanziarie permetterebbe di implementare, finalmente, il percorso di sviluppo abbozzato nel 2010 per la Provincia di Torino.

Nella tabella proposta di seguito sono indicati le linee guida dello sviluppo.

Tabella 6. Percorso quinquennale di sviluppo del Progetto ScopriTalentto.

2018 – 2019	a. Reperimento risorse e creazione di un piano finanziario b. Definizione della tecnostuttura c. Revisione degli strumenti e delle procedure operative
2019 – 2020	a. Costruzione del network formale di scuole aderenti b. Allargamento del "Laboratorio di leadership" ad altri dipartimenti
2020 – 2021	Sperimentazione di ScopriTalentto su un campione di scuole piemontesi
2021 – 2022	Allargamento di ScopriTalentto nella Regione Piemonte
2022 – 2023	Convegno internazionale di presentazione della metodologia di ScopriTalentto

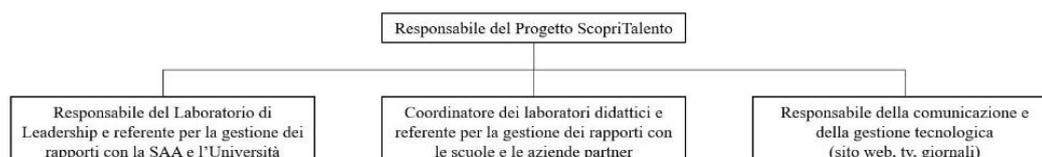
Fonte: documentazione interna al Progetto

Le responsabilità operative sono attualmente concentrate sulla figura del coordinatore che si avvale della collaborazione della Segreteria Studenti SAA, degli studenti del Laboratorio di Leadership e da esperti e consulenti esterni che vengono chiamati a fornire il proprio contributo, in maniera informale e gratuita, ogni volta che vi è la necessità di supporto in specifici settori.

Dare stabilità alle figure gestionali vorrebbe dire suddividere i compiti di ognuno attribuendo le responsabilità su ogni area di operativa in modo da avere un *management* efficace ed efficiente in grado di assicurare il raggiungimento degli ambiziosi obiettivi del Progetto.

Di seguito è riportata una ricostruzione di quella che potrebbe essere la struttura essenziale del Progetto nel prossimo futuro.

Immagine 17. Ipotesi di struttura essenziale del Progetto ScopriTalentto.



Fonte: elaborazione personale

3.2 Gli aspetti operativi della riprogettazione

La riprogettazione è un percorso delicato e complesso.

Le fasi principali sono:

- prima ipotesi (stesura di un documento di lavoro);
- approfondimento da parte degli esperti del gruppo di lavoro;
- approvazione formale da parte del Comitato di Indirizzo.

Nelle pagine seguenti sono riportate le prime ipotesi ricostruite sulla base degli elementi acquisiti nel corso degli ultimi due anni.

Per la riprogettazione sono previste quattro macro-aree di intervento:

- Laboratorio di Leadership;
- Laboratori didattici di ScopriTalent;
- Sensibilizzazione delle imprese sul loro ruolo nell'ASL;
- Pubblicità e comunicazione.

a. Laboratorio di Leadership.

Gli studenti della SAA che partecipano a questo corso hanno l'opportunità di cimentarsi nel mondo del lavoro arricchendo il proprio bagaglio di conoscenze e competenze con un'esperienza pratica.

Occorre però dedicare maggiore attenzione e professionalità al reclutamento (comunicazione e selezione) degli studenti partecipanti e realizzare un *training* più rigoroso, formalizzato e pianificato.

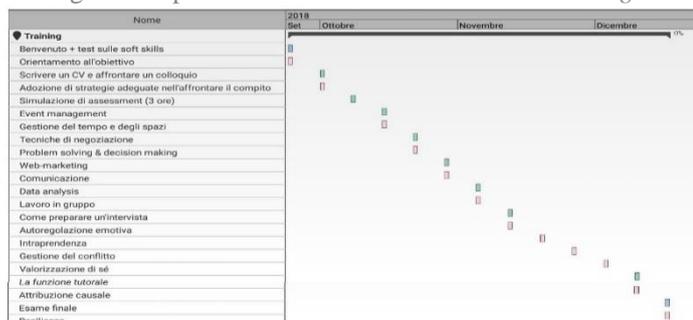
Per diffondere il Progetto ScopriTalent è necessario adattare alcune delle attività, come ad esempio il *training* dei tutor.

L'obiettivo generale di questa fase è quello di rendere più consapevoli i nostri tutor: è importante che affrontino le fasi successive sicuri di se stessi e con tutti gli strumenti necessari a portare il team sulla retta via nonostante qualsiasi problematica e/o avversità.

Per questo motivo nella fase di training della prossima edizione di ScopriTalent ci saranno sia lezioni mirate alla scoperta e al miglioramento delle proprie capacità (*soft skills*), sia incontri formativi pensati ad hoc per prepararli alla fase successiva di *field*.

Lezioni e incontri avverranno a cadenza settimanale (durata di tre ore) a partire da settembre.

Immagine 18. Ipotesi di nuovo Gantt della fase di *training*.



Fonte: elaborazione personale

Primo incontro.

Il primo incontro è un momento di conoscenza reciproca: nella prima ora vengono introdotti il corso, le regole e le modalità di esame e successivamente si passa all'erogazione del test sulle *soft skills* (e relativo *feedback*: profilo).

Come già anticipato, affinché il corso risulti esportabile è necessario utilizzare strumenti digitali reperibili da tutti: il test, così come le altre lezioni, fanno parte della piattaforma Passport.Unito, un progetto dell'Università degli Studi di Torino sostenuto dalla Compagnia di San Paolo, accessibile da tutti gli studenti dei diversi dipartimenti dell'Università con le proprie credenziali UniTo.

Le macro-aree delle *soft skills* individuate sono area del compito, area del sé, area motivazionale e area delle relazioni interpersonali.

Immagine 19. Esempio di profilo.



Fonte: www.passport.unito.it ultima consultazione 07 giugno 2018

Le *soft skills* sono abilità intra ed inter personali di tipo socio-emotivo, importanti per lo sviluppo personale, la partecipazione sociale e il successo lavorativo. Si caratterizzano come abilità perché possono essere insegnate e sviluppate con training appositi.²²

Le competenze trasversali risultano utili sia per il successo accademico sia nel mondo del lavoro.²³

Numerose ricerche sottolineano come le *hard skills* contribuiscano al successo lavorativo individuale solo per il 15%, mentre rimane un 85% determinato da competenze trasversali.²⁴

La lezione delle due ore successive riguarda l'orientamento all'obiettivo.

Immagine 20. Esempio della lezione Orientamento all'obiettivo.

Passport.U HOME | MYPASSPORT.U | PROFILO
Ciao valentina Esci

Home / myPassport.U / Orientamento all'obiettivo

Orientamento all'obiettivo

Questa unità si propone di:

- Aiutare a riflettere sul tema della motivazione e dell'orientamento all'obiettivo.
- Individuare e suggerire alcune modalità efficaci per sostenere la motivazione e l'orientamento all'obiettivo.

INIZIA

Il Progetto Passport.U: per lo sviluppo delle soft skills nell'Università degli Studi di Torino è promosso dall'Università di Torino con il sostegno della Compagnia di San Paolo.

Informazioni sul progetto
Credits
Privacy
Accessibilità
Cookies

progetto.passport@unito.it

Visualizza il sito con:
carattere ad alta leggibilità
EasyReading®
carattere predefinito
EasyReading Font

Fonte: www.passport.unito.it ultima consultazione 07 giugno 2018

Il percorso online è di supporto alla riflessione personale ma soprattutto a un dibattito aperto a tutti, volto alla comprensione dei concetti più importanti: l'obiettivo è quello di stimolare la partecipazione attiva di tutti lasciando spazio a opinioni e interpretazioni. I ragazzi, infatti, sono chiamati a partecipare e a confrontarsi tra loro mentre il professore ha il compito di guidare e manipolare il dibattito al fine di renderlo piacevole e soprattutto utile.

²² Kechagias, 2011.

²³ Bennet, 1999.

²⁴ Wats&Wats, 2009.

Occorre ricordare che queste lezioni hanno il compito di far maturare negli studenti maggior consapevolezza delle proprie possibilità e di potenziare le abilità che risultano più deboli.

Secondo incontro.

Affinché i ragazzi acquisiscano maggior sicurezza in sé stessi proponiamo loro un incontro con un esperto *recruiter* che spiega cosa si deve e cosa non si deve fare quando si scrive un CV o si affronta un colloquio di selezione. La spiegazione, fatta dal punto di vista di chi esamina e sceglie, permette di comprendere quali tecniche utilizzare per differenziarsi dagli altri candidati.

In fondo cosa distingue veramente migliaia e migliaia di persone che fanno lo stesso percorso universitario conseguendo la medesima laurea?²⁵

La lezione delle ore successive ha come argomento l'adozione di strategie adeguate nell'affrontare il compito. L'obiettivo è quello di riflettere prima sulle strategie adottate nello studio e poi quella confrontarsi al fine di trovare la più adeguata all'apprendimento in ambito universitario e di progetto.

Terzo incontro.

A seguito della lezione sulla preparazione del CV e su come affrontare un colloquio di selezione, si propone agli studenti di partecipare a una simulazione di *assessment* di gruppo (durata: tre ore). Un esperto in *assessment* e gestione delle risorse umane sottopone un *case* che viene discusso dalla metà dei ragazzi mentre l'altra metà li valuta in base a delle voci specifiche che mirano ad individuare punti di forza e di debolezza di ognuno dei "candidati". Questa esercitazione permette di individuare quali *skill* si "accendono" in questa specifica attività: non si tratta solo di come viene eseguito il compito ma anche di come ci si relaziona con chi si ha davanti e con cui si dovrebbe collaborare. L'esperto restituisce poi un commento di *feedback* che aiuta a capire meglio quali sono le capacità su cui fare leva, quali sono i comportamenti migliori da adottare in situazioni simili e quali sono i trucchi per emergere al meglio nelle valutazioni di questo tipo.

Quarto incontro.

L'incontro inizia con una lezione sui concetti principali dell'*event management*. Da qui in poi, le lezioni tenute dagli esperti hanno l'obiettivo di formare i ragazzi per il ruolo di tutor. Chi seguirà il Laboratorio Obiettivo Lavoro deve infatti guidare il proprio team nella creazione di un evento. I principi fondamentali del processo di organizzazione di un evento vengono quindi applicati a questa situazione particolare. Il fine è quello di fornire elementi sufficienti a rendere il tutor preparato a consigliare il team alle prime armi con questo tipo di "compito". Nelle ore successive si discuterà in merito alla gestione del tempo e dello spazio: la scelta di abbinare queste due lezioni permette di estendere l'argomento anche ad altre situazioni quotidiane, esterne ai laboratori. Si inizia, infatti, da un'analisi delle modalità di organizzazione degli studi e delle attività extra-scolastiche e si procede poi con il confronto delle stesse al fine di acquisire quella più adeguata in base a situazioni differenti: in questa occasione si inizia anche a parlare della gestione temporale dei vari laboratori.

²⁵ "La laurea non ti basta", A. Sgobbo – P. M. Palazzolo, 2018

Quinto incontro.

In questo incontro un esperto spiega ai ragazzi le diverse tipologie di negoziazione e illustra come ci si deve porre quando si è intenti a negoziare e/o vendere. È importante che gli studenti apprendano queste tecniche poiché saranno loro a dover “vendere” ai team e ai docenti l’idea di progetto: spesso si sottovaluta la difficoltà dell’andare d’accordo con questi soggetti.

A seguire gli argomenti riguardano le capacità di *problem solving* e di *decision making*. I due processi sono strettamente collegati poiché per prendere delle decisioni occorre affrontare e risolvere un problema (e viceversa): si tratta quindi di apprendere come scegliere tra le opzioni quella che più si avvicina alla soluzione del problema e al raggiungimento dell’obiettivo.

Sesto incontro.

Il sesto incontro inizia con una lezione di web-marketing ovvero sulla comunicazione online. Ogni anno tra i progetti del Laboratorio Future Cup ce n’è uno sulla comunicazione: per questo motivo è importante istruire i ragazzi sull’importanza del web-marketing. Comunicare sulla rete oggi è indispensabile e va fatto in un certo modo altrimenti risulta inefficace e quindi inutile.

L’obiettivo è quello di far comprendere ai ragazzi quali sono i possibili mezzi comunicativi e come si usano al fine di sviluppare per l’azienda un progetto concreto e utilizzabile da subito.

A completamento di questa lezione segue quella sulla comunicazione. Si inizia a riflettere sulle utilità della comunicazione in ambito personale, emotivo e relazionale per poi discutere in merito agli obiettivi della comunicazione aziendale: si introducono i concetti di “bisogno” e “target”.

Settimo incontro.

L’incontro comincia con una breve introduzione all’analisi dei dati: negli anni precedenti, almeno un progetto del Laboratorio Future Cup ha richiesto la creazione di un sondaggio e la rielaborazione delle informazioni al fine di poter trovare la soluzione più adatta. L’obiettivo è infatti quello di spiegare le funzionalità e le potenzialità dei sondaggi, capire come si impostano e si creano e, infine, come si rielaborano e analizzano i dati.

La seconda parte della lezione tratta il tema del lavoro di gruppo, dalle potenzialità del *team work*, alla creazione e gestione di un team. I ragazzi, nel ruolo di tutor, devono innanzitutto supervisionare la creazione del team (a libera scelta degli studenti) e poi gestirlo e guidarlo verso l’obiettivo finale. L’argomento completa l’esercitazione dell’*assessment* di gruppo poiché si analizzano i modi di porsi con gli altri e si discute su quali siano le modalità migliori per affrontare il lavoro in gruppo in diverse situazioni.

Ottavo incontro.

Un esperto spiega le funzionalità del fare un’intervista e le componenti che ne fanno parte. L’obiettivo è quello di trasferire ai ragazzi le competenze necessarie per sviluppare un’intervista sulla base di esigenze specifiche. Nel caso del Laboratorio Explora le interviste riguardano l’azienda in generale (tipologia, clienti, *competitor*, *vision*, *mission*, etc...); nel caso del Laboratorio Future Cup,

le interviste mirano alla comprensione del progetto da sviluppare (ambito, bisogni, target, risorse, linguaggio, etc...).

L'argomento della seconda parte dell'incontro è l'autoregolazione emotiva: la gestione delle emozioni, sia positive che negative, è molto importante sia in ambito universitario che lavorativo, sia nella fase di studio che nella fase di realizzazione di un progetto come ScopriTalento.

Nono incontro.

Questo e i successivi due incontri dureranno due ore ciascuno perché composti solo dalla lezione-discussione senza l'intervento di alcun esperto.

Il tema di questo incontro è l'intraprendenza. L'intraprendenza è la capacità di ideare e realizzare nuove attività, consentendo di districarsi anche in situazioni complesse. Indica il saper agire anche se non sollecitati, intervenire e modificare consapevolmente la realtà. Consente alla persona di realizzarsi ed è fondamentale per il mondo del lavoro attuale.²⁶

L'intraprendenza nel Progetto ScopriTalento è molto importante: l'attività rappresenta per molti dei ragazzi la prima vera volta sul "campo" e per questo occorre mostrarsi spigliati, entusiasti e con molta voglia di fare e creare.

L'obiettivo della lezione è quello di stimolare la riflessione su questa capacità e fornire strumenti utili a sostenerla (come l'analisi delle minacce/opportunità).

Decimo incontro.

L'argomento riguarda la gestione del conflitto. L'obiettivo generale è quello di saper riconoscere, comprendere e gestire le dinamiche del conflitto.²⁷ Come detto in precedenza, non è sempre facile comunicare con tutti i soggetti che sono all'interno del Progetto ScopriTalento e, proprio per questo motivo, possono capitare delle incomprensioni ed eventuali conflitti: saperli identificare e gestire è importante per garantire la collaborazione e il proseguimento del Progetto stesso.

Undicesimo incontro.

Il tema dell'incontro è la valorizzazione di sé collegata alla considerazione globale che ognuno ha di sé. La scarsa capacità di valorizzare se stessi e la mancanza di fiducia nelle proprie capacità e competenze può generare incertezze o ansie che possono portare a esperienze negative anche in caso di buona preparazione.²⁸ Per i ragazzi questo è importante per riuscire ad affrontare la seconda parte del percorso con maggior consapevolezza e stima in se stessi.

Dodicesimo incontro.

Si inizia con un esperto che spiega il ruolo e le responsabilità della funzione tutorale. Si procede poi con la lezione sull'attribuzione causale come processo da mettere in atto per spiegare gli eventi al fine di formulare previsioni, mettere in atto comportamenti adeguati e giustificare le scelte effettuate nel Progetto.

Tredicesimo incontro.

²⁶ Da passport.unito.it

²⁷ Da passport.unito.it

²⁸ Da passport.unito.it

L'incontro inizia con la somministrazione dell'esame di metà corso. Il test è composto da trentadue quesiti (un punto a domanda): otto in merito agli interventi degli esperti e ventiquattro sulle lezioni argomentative. Ogni risposta corretta equivale a un voto per un massimo di trentadue (cioè 30L). Per essere sufficiente, il compito deve raggiungere almeno le 18 risposte corrette.

In seguito la lezione tratta il tema della resilienza in quanto capacità di affrontare e superare positivamente un evento traumatico o una situazione particolarmente difficile che si può riscontrare nel periodo di realizzazione del Progetto.

b. Laboratori didattici di ScopriTalent.

Questo momento di formazione pratica è l'opportunità per tutti i partecipanti di potersi confrontare con il mondo professionale del lavoro e lavorare secondo una metodologia ben strutturata.

È necessario dedicare maggiore attenzione all'illustrazione a docenti e studenti della metodologia della *flipped classroom* anche avvalendosi di un libro di testo. Occorrono una formalizzazione e un controllo più rigorosi dei tempi e delle fasi di svolgimento dei singoli laboratori attraverso l'adozione di strumenti base quali WBS, Gantt, matrici di controllo, sistemi di *reporting* e scheda progetto. Nella fase di *field* i tutor vengono assegnati a uno dei laboratori e sono messi a conoscenza dei particolari della fase, successivamente conoscono i team da seguire e guidare nei mesi a seguire.

Tabella 7. Ipotesi di suddivisione delle ore della fase di *field* dei tutor in base ai Laboratori.

		Mesi				
		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio
Laboratori	Tutti	2 ore: (tutor) spiegazione ruolo	1 ora: (tutor) eventuali problemi	2 ore: lezione video		4 ore: premiazione
	Explora	2 ore: introduzione	2 ore: esercitazione 2 ore: impostazione intervista	1 ora: controllo stato di avanzamento dei lavori 1 ora: revisione	1 ora: controllo lavoro dei team 1 ora: prove generali	
	Future Cup	2 ore: introduzione	1 ora: controllo progetti assegnati 2 ore: avvio del progetto	1 ora: controllo stato di avanzamento dei lavori 1 ora: revisione	1 ora: controllo lavoro del team 2 ore: prove generali	
	Obiettivo Lavoro	2 ore: introduzione 1 ora: impostazione evento	2 ore: test sulle competenze, CV e lettera di motivazione 1 ora: impostazione intervista	1 ora: controllo stato di avanzamento dei lavori	1 ora: revisione dei CV 2 ore: evento finale	

Fonte: elaborazione personale

Il tutor che lavora nel Laboratorio Explora dispone di due ore per comprendere il suo ruolo, i compiti e le responsabilità, dopodiché inizia subito il percorso incontrando i ragazzi per spiegare loro lo svolgimento del Laboratorio e istruirli sulle principali tecniche di economia aziendale e *Project Management*. I ragazzi hanno a disposizione un manuale con gli stessi concetti che devono studiare e poi esporre nel mese di marzo.

Da subito ogni team deve iniziare le ricerche per trovare un'azienda disposta ad accoglierli prima in visita e poi per effettuare l'intervista (che viene impostata con il tutor nel mese di febbraio).

Parallelamente i ragazzi partecipano prima a una esercitazione in preparazione alla progettazione del video necessario alla valutazione e, a marzo, a una lezione sulla comunicazione multimediale e sull'utilizzo dei dispositivi digitali.

A marzo e ad aprile avvengono due controlli sullo stato di avanzamento dei lavori (contatto azienda, stato video, intervista) per poi procedere, ad aprile, alla verifica del video elaborato attraverso le prove generali della premiazione (che avviene nel mese successivo).

Il tutor dispone, inoltre, di un'ora (segnata nel mese di febbraio) per risolvere eventuali criticità.

Tabella 8. RACI delle attività del Laboratorio Explora.

Attività	Tutor	Studenti	Coordinatore di progetto	Supporto SAA	Esperto
Comprensione del ruolo del tutor	I	-	A/R	C	-
Introduzione al Progetto e ai concetti fondamentali	A	I	A/R	A/C	-
Studio del manuale	C	A	R	I	-
Ricerca dell'azienda	C	A	R	C	-
Preparazione dell'intervista	C	A	A/R	C	A
Visita in azienda	I	A	R	I	-
Intervista in azienda	I	A	R	I	-
Esercitazione video	I	A	R	C	C
Lezioni video	I	I	R/C	I	A
Revisione studio del manuale	C	A	A/R	A	-
Controllo stato di avanzamento dei lavori	C	A	A/R	C	C
Controllo stato di avanzamento dei lavori	C	A	A/R	C	C
Elaborazione del video	I	A	R	I	C
Prove generali	C	A	R	I	I
Premiazione	I	I	A/R	A	C
Risoluzione criticità	I	I	A/R	C	-

Fonte: elaborazione personale

Il tutor che lavora nel Laboratorio Future Cup dispone di due ore per comprendere il suo ruolo, i compiti e le responsabilità, dopodiché inizia subito il percorso prima conoscendo l'azienda partner e poi incontrando i ragazzi per spiegare loro lo svolgimento del Laboratorio e riprendere i principali concetti della gestione progettuale.

Da subito i ragazzi entrano in contatto con l'azienda al fine di conoscere il compito assegnato: per aiutare il team nello sviluppo, è previsto un incontro di verifica dei progetti in cui è presente un esperto che può dare alcuni consigli/spunti di riflessione. Il team, con l'aiuto del tutor, deve quindi procedere alla fase di pianificazione e avvio del progetto utilizzando strumenti come WBS, Gantt e report.

Il compito del tutor è quello di guidare il team *step by step* al fine di sviluppare il progetto che più si addice ai bisogni dell'azienda (evidenziati tramite una breve intervista).

Nel mese di marzo, oltre alla lezione sul video da preparare per la valutazione, è previsto un controllo dello stato di avanzamento dei lavori con successiva eventuale revisione per poi concludere, ad aprile, con il controllo finale degli elaborati (video e presentazione) attraverso le prove generali della premiazione. Il tutor dispone, inoltre, di un'ora (segnata nel mese di febbraio) per risolvere eventuali criticità.

Tabella 9. RACI delle attività del Laboratorio Future Cup.

Attività	Tutor	Studenti	Coordinatore di progetto	Supporto SAA	Esperto
Comprensione del ruolo del tutor	I	-	A/R	C	-
Conoscenza dell'azienda partner	A	-	A/R	I	-
Introduzione al Progetto e ai concetti fondamentali	A	I	A/R	A/C	-
Contatto con l'azienda	C	A	R	I	-
Intervista in azienda	C	A	R	I	I
Verifica dei progetti assegnati	I	A	A/R	C	A
Pianificazione e avvio del progetto	C	A	R	C	A
Report settimanali	A	A	R	I	-
Lezioni video	I	I	R/C	I	A
Controllo stato di avanzamento dei lavori	C	A	A/R	C	C
Eventuale revisione	C	A	A/R	C	C
Elaborazione del video	I	A	R	I	C
Elaborazione della presentazione	I	A	R	I	C
Prove generali	C	A	R	I	I
Premiazione	I	I	A/R	A	C
Risoluzione criticità	I	I	A/R	C	-

Fonte: elaborazione personale

Il tutor che lavora al Laboratorio Obiettivo Lavoro dispone di due ore per comprendere il proprio ruolo, i compiti e le proprie responsabilità, dopodiché inizia subito il percorso incontrando i ragazzi per spiegare loro lo svolgimento del Laboratorio e istruirli sulle principali tecniche di *event management*: infatti il team inizia subito a lavorare alla pianificazione dell'evento che prevede l'intervista a un professionista la cui carriera suscita particolare interesse. È compito del tutor trasmettere ai ragazzi le nozioni basilari per sviluppare un'intervista completa e di qualità.

Parallelamente i ragazzi partecipano ad una serie di incontri volti sia alla scoperta che alla promozione di se stessi attraverso test sulle competenze trasversali e lezioni sulla redazione di un buon CV e di una perfetta lettera di motivazione (con relativa revisione nel mese di aprile).

Nel mese di marzo il primo incontro è quello in merito alla comunicazione multimediale e all'utilizzo dei dispositivi digitali al fine di creare il video necessario per la valutazione, il secondo incontro è dedicato invece alla verifica dello stato di avanzamento dei lavori per l'evento finale che si tiene a maggio.

Il tutor dispone, inoltre, di un'ora (segnata nel mese di febbraio) per risolvere eventuali criticità.

Tabella 10. RACI delle attività del Laboratorio Obiettivo Lavoro.

Attività	Tutor	Studenti	Coordinatore di progetto	Supporto SAA	Esperto
Comprensione del ruolo del tutor	I	-	A/R	C	-
Introduzione al Progetto e ai concetti fondamentali	A	I	A/R	A/C	-
Pianificazione dell'evento	C	A	R	C	-
Preparazione dell'intervista	A/C	A	R	C	-
Test sulle competenze trasversali	I	A	R	I	C
Lezione sulla redazione di CV e lettera di motivazione	I	A	R	I	C
Lezioni video	I	I	R/C	I	A
Controllo stato di avanzamento dei lavori	C	A	A/R	C	-
Revisione CV	I	A	A/R	I	C
Elaborazione del video	I	A	R	I	C
Evento	C	A	R	I	-
Premiazione	I	I	A/R	A	C
Risoluzione criticità	I	I	A/R	C	-

Fonte: elaborazione personale

c. Sensibilizzazione delle imprese sul loro ruolo nell'ASL.

La finalità dell'Alternanza Scuola-Lavoro consiste nel fornire ai giovani le competenze necessarie (prevalentemente trasversali) per un rapido e positivo inserimento nel mondo del lavoro, riducendo il divario tra le competenze fornite dalla scuola e quelle richieste dalle imprese.

Tutte le imprese possono contribuire alla formazione dei giovani inserendoli in situazioni reali di lavoro; tanto più l'impresa è modernamente organizzata, opera in settori all'avanguardia, è attiva su mercati internazionali ed è proiettata nel futuro, tanto più il suo supporto sarà importante.

Fare Alternanza significa lavorare insieme alle scuole sulle competenze dei ragazzi per formare il capitale umano del futuro; le imprese ne ricavano una maggiore riconoscibilità nell'ambito del territorio, nonché un'immagine di "aziende consapevoli" del proprio ruolo sociale e della propria funzione formativa.

L'ASL non è un semplice stage e richiede un serio impegno in fase di progettazione. Essendo parte integrante del percorso didattico degli studenti, la definizione del percorso di Alternanza Scuola-Lavoro deve tenere conto dell'obiettivo finale (potenziare nei giovani le competenze necessarie per un rapido ed efficace inserimento nel mondo del lavoro) ma anche della situazione di partenza (profilo dei giovani coinvolti).

d. Pubblicità e comunicazione.

La mancanza di risorse finanziarie ha finora impedito che si dedicasse un'adeguata attenzione a questo importante aspetto.

In particolare, occorre progettare e realizzare un sito web dedicato: una struttura il più semplice e chiara possibile in cui l'utente possa trovare con facilità tutto quello di cui ha bisogno.

Un'area specifica deve essere dedicata al materiale prodotto nelle edizioni precedenti (suddiviso per laboratorio e area geografica), disponibile quindi alla consultazione nonché i materiali operativi per il corretto svolgimento del progetto.

Sarebbe opportuno sviluppare un'area di discussione, costruita con la struttura classica dei forum, in cui tutti gli utenti possono scambiarsi opinioni, suggerimenti, idee sull'esperienza fatta o che stanno facendo. In questo modo gli studenti potranno confrontarsi tra di loro abbattendo facilmente le barriere dettate dalla distanza.

È importante dedicare spazio alle istituzioni coinvolte e alle aziende partner ma è importante che anche il sito di ScopriTalento sia rintracciabile sul loro sito in modo da aumentarne la visibilità.

Conclusioni

Il Progetto ScopriTalent, con la sua didattica laboratoriale, permette agli studenti di lavorare insieme rendendo possibile il confronto nonché la valorizzazione della propria individualità e la sperimentazione di ruoli differenti all'interno di un gruppo.

Le istituzioni sembrano non trovare il tempo per creare opportunità per i giovani che invece hanno bisogno di sperimentare e sperimentarsi. La scuola, infatti, dovrebbe essere il luogo della sperimentazione, della condivisione della conoscenza, della creatività e della passione e non solo quello in cui i ragazzi apprendono nozioni e disciplina. Il problema è proprio questo: la scuola italiana, ancora oggi, è troppo “nozionista”.

La Legge sulla Buona Scuola è arrivata dall'alto senza istruzioni per l'uso e, così, tutti hanno dovuto improvvisare senza sapere bene cosa o come fare. Per questo motivo l'Alternanza risulta essere ancora in fase di sperimentazione.

Per indirizzare i ragazzi, conoscerli e valorizzare i propri punti di forza occorre vagliare metodi alternativi che permettano loro di trasformare le conoscenze in competenze, che supportino la loro crescita e che li aiutino a superare le difficoltà.

Il Progetto ScopriTalent si propone come guida in grado di motivare in maniera accattivante e coinvolgere gli studenti che si muovono verso un futuro innovativo, di essere un punto di riferimento per orientarsi, condividendo esperienze e rispettando le diversità.

Industrializzare la metodologia di ScopriTalent, espanderla e renderla fruibile in tutto il territorio italiano vorrebbe dire colmare una grande lacuna pericolosa per gli adulti del domani.

È nostra responsabilità assicurare al capitale umano del futuro la corretta istruzione (nozionistica e sperimentale).

Dovrebbe essere ormai chiara, con l'introduzione della Legge sulla Buona Scuola, l'importanza di comprendere il concetto di cultura aziendale e di lavorare con una metodologia stabile e sperimentata. L'obiettivo di questa legge è proprio quello di responsabilizzare i giovani al fine di renderli più preparati e coscienti nei confronti del mondo del lavoro.

Avendo lavorato già per due anni all'interno del Progetto ScopriTalent, posso dire di aver visto una presa di coscienza da parte degli studenti poiché hanno avuto modo di partecipare ed essere coinvolti in progetti reali e non solo teorici (che poco stimolano la loro personalità).

Occorre tenere in considerazione che, in un'era in cui ogni informazione è a portata di *click*, incuriosire un giovane ragazzo è diventato molto più difficile: per questo motivo è necessario dar loro la possibilità di sperimentare sul campo e di provare cose concrete.

Personalmente, questo Progetto mi ha permesso non solo di proiettarmi nel mondo del lavoro per scoprirlo tramite altri, ma anche di diventare parte di esso! Soprattutto sono diventata più consapevole di me e di quello che si riesce a fare con persistenza e determinazione.

Ho imparato che nel mondo del lavoro non si è mai soli: ci si deve sempre confrontare con altre persone (colleghi ma non solo) e questo non sempre risulta facile o immediato. È importante sapersi relazionare ma soprattutto è necessario saper ascoltare poiché il lavoro di squadra si basa proprio su questo.

Per me è importante che ci siano sempre dei *feedback* e dei momenti di confronto perché solo così si riesce a prendere consapevolezza del proprio operato e del proprio atteggiamento. Credo inoltre che il confronto continuo stimoli a fare sempre meglio, a dare sempre il massimo per raggiungere l'obiettivo prefissato. Ho capito inoltre che l'organizzazione e la precisione giocano un ruolo fondamentale in questo tipo di lavoro. La mole di lavoro di cui mi sono caricata è stata notevole e senza una corretta gestione del tempo avrei rischiato di non trovare il tempo necessario a fare tutto (o a farlo male).

Appendice

In questa appendice sono contenuti alcuni materiali prodotti da professionisti e figure professionali per il Progetto ScopriTalento.

Appendice 1. Manualetto “La leadership per tutti”.

PROGETTO SCOPRITALENTO

La leadership per tutti

Manualetto di istruzioni per le attività di Alternanza Scuola Lavoro
dedicato agli studenti che hanno ruolo manageriale
e al docente referente della classe

a cura di: Massimo Blotto
Giorgio Gallo
Valentina Garrubba

19 settembre 2017

INDICE

1. Ruolo e compiti del team leader e del docente nel project work
 - 1.1 leader vs boss
 - 1.2 la teoria della leadership situazionale e la delega
2. Dalla classe al team organizzato del Project Work (fasi e struttura organizzativa)
 - 2.1 la gestione delle risorse umane
 - 2.1.1 il sistema premiante e la scheda di valutazione
 - 2.1.2 la gestione delle riunioni: come prepararle e come gestirle
 - 2.1.2.1 il gruppo
 - 2.1.2.2 il singolo individuo
 - 2.1.2.3 i partecipanti visti dal leader
 - 2.2 la gestione del tempo: importanza della pianificazione
 - 2.2.1 gli strumenti della pianificazione temporale
 - 2.2.1.1 WBS
 - 2.2.1.2 GANTT
 - 2.2.2 il rispetto delle scadenze
 - 2.3 la gestione delle informazioni
 - 2.3.1 organizzazione e circolazione dei materiali didattici e di lavoro
 - 2.3.2 la stesura delle relazioni

Cap. 1 Il ruolo del team leader e del docente nel Project Work

Per lo studente a cui viene assegnato il ruolo di team leader si tratta di una esperienza nuova a cui, di solito, la scuola non prepara.

Egli dovrà:

- definire e comunicare gli obiettivi, coinvolgendo e motivando i compagni, aiutandoli a superare autonomamente problemi e difficoltà
- pianificare ogni fase dell'attività
- assegnare ruoli e compiti precisi ad ognuno.

Dovrà quindi imparare gli skills manageriali, cioè:

- gestire le persone
- gestire il tempo
- gestire le informazioni.

Una grande opportunità di acquisire competenze trasversali e di prepararsi ad un efficace inserimento nel mondo del lavoro. Imparerà a rapportarsi con chi in quel mondo già si trova e ad assumersi delle responsabilità (allenandosi a risolvere problemi e ad organizzarsi nelle grandi e piccole difficoltà quotidiane). Oltre ad avvalersi dell'aiuto e del consiglio del docente referente della classe, egli potrà utilizzare le informazioni ed i suggerimenti contenuti in questo manualetto, pensato proprio per le sue esigenze.

Nel contesto della “flipped classroom”, perché di questo si parla, l'insegnante come primo step fornisce ai propri studenti tutti i materiali utili all'esplorazione autonoma dell'argomento di studio da svolgere a casa: nel caso di Explora, il primo step consiste nella distribuzione dei manuali che aiuteranno gli studenti a comprendere al meglio questa esperienza. Come già detto, questi materiali possono includere libri ma anche video tutorial: tutto il materiale verrà fornito dai coordinatori del progetto, in formato digitale.

Il ruolo del docente risulta dunque essere quello di guida, coach e *motivator*.

Egli dovrà:

- Aiutare a stabilire le priorità e a sviluppare dei piani d'azione realistici ed efficaci per la crescita della leadership;
- Supportare un'analisi strategica del contesto;
- Fornire una guida in base alle richieste del progetto;
- Favorire la scoperta di nuove soluzioni o approcci;
- Dare un adeguato sostegno, incoraggiamento e supporto;
- “Spingere” quando sarà necessario (coscienza comportamentale);
- Svolgere un ruolo di modello positivo.

Qualche esempio. Il docente dovrebbe aiutare i ragazzi nella creazione di un piano strategico che sia in linea con le richieste del progetto per quanto riguarda i temi, le tempistiche e le dinamiche.

Il docente rappresenta ciò che più c'è di vicino al mondo del lavoro: verrà infatti visto come modello e guida dagli allievi. Sarebbe perciò auspicabile una buona propensione del docente verso gli studenti: rispondere a domande, scatenare dibattiti, incitare il confronto verbale tra gli alunni che hanno idee differenti, cosicché possano emergere soluzioni innovative e rivoluzionarie.

Ogni qualvolta si verifichi una situazione “appiattita”, è compito del docente inventare un metodo per cambiare le cose (metodo della premiazione).

In classe il docente controlla esternamente l’operato della classe.

Interviene solo in determinati casi:

- Per scatenare dibattiti e confronti che possono portare a soluzioni alternative;
- Per simulare situazioni di esposizione che avverranno in plenaria;
- Per suggerire soluzioni a problematiche particolarmente ostili.



1.1 Leader vs boss

Oggi giorno le aziende di successo cercano sempre più la figura del manager-leader (“persona con capacità di guida che fa capire agli altri il modo per fare le cose”) rispetto al tradizionale ruolo di manager-boss (“persona che dà ordini ai suoi subordinati”).

La differenza di comportamento può essere schematicamente rappresentata così:

Manager-Boss	Manager-Leader
<ul style="list-style-type: none"> ● Comanda ● Sfrutta la paura ● Usa le persone ● Prende feedback ● Dice “Vai” ● È il capo ● È accentratore 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coinvolge ● Sfrutta l’entusiasmo ● Cresce le persone ● Da feedback ● Dice “Andiamo” ● È un collega ● Sa delegare

Per essere un buon leader, oltre alla competenza e all’autorevolezza, conta l’esempio; il comportamento deve essere coerente con la parola e deve ispirarsi alla:

- Lealtà
- Onestà
- Correttezza

1.2 La teoria della leadership situazionale e la delega

La moderna teoria della “leadership situazionale” di Kenneth Blanchard e Paul Hersey sostiene che, per essere veramente efficace, il manager deve adeguare il suo stile di leadership al livello di “maturità” dei collaboratori (maturità lavorativa + maturità psicologica).

La definizione di maturità
Capacità (la persona ha le doti e le conoscenze necessarie = maturità lavorativa)
Disponibilità (la persona ha la sicurezza e l’impegno necessari = maturità psicologica)

Deve inoltre avere le capacità necessarie per seguire la “crescita” dei collaboratori facendoli evolvere da bassi livelli di maturità fino a livelli di maturità superiori.

LA FUNZIONE PIU’ IMPORTANTE (E MENO CONOSCIUTA) PER IL LEADER DI UN GRUPPO E’ PROPRIO QUELLA DI AIUTARE IL GRUPPO A MUOVERSI ATTRAVERSO GLI STADI DI SVILUPPO.

In questo modo egli potrà utilizzare sempre più lo strumento della delega.

La delega di autorità a catena, più estesa possibile, costituisce il concetto fondamentale del decentramento, ed è anche la regola basilare del management moderno.

Le aziende di successo adottano il criterio del “saper fare lavorare gli altri” per valutare i “manager”. Viene valutato positivamente colui che sa ottenere dai suoi collaboratori i risultati migliori, senza dover controllare nel dettaglio il loro operato.

Sapere delegare è una condizione di successo.

Delegare è la dinamica stessa del comando. È un procedimento per cui il manager suddivide il lavoro che gli compete, concentrando la sua attenzione solo su quella parte che lui solo ha la capacità di svolgere. Ma per consentire ai suoi subordinati di adempiere ai compiti assegnati, è necessario che egli dia loro fiducia, che li prepari, li assista, che precisi chiaramente cosa aspetta da loro con obiettivi definiti e standard desiderati, e che dia loro i mezzi per agire. I mezzi sono: quanto occorre di iniziativa, di autorità e di potere per portare a buon fine il lavoro. Il manager non controlla l’uso che il subordinato fa dei mezzi messi a sua disposizione, ma i risultati ottenuti.

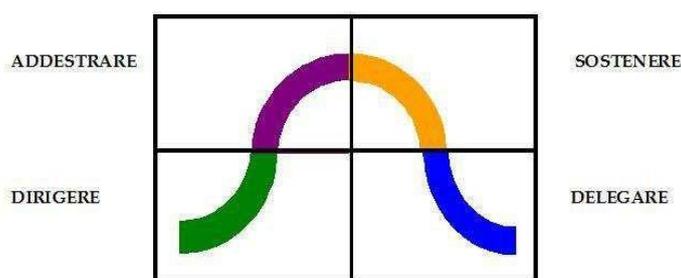
Come appare da questa relazione di una docente-referente *EXPLORA* il lavoro su progetto è l’occasione di sperimentare un approccio didattico nuovo e gratificante.

“Il progetto ha anche evidenziato l’utilità di avviare gli allievi a un percorso di crescita personale, valorizzando le loro capacità per l’individuazione e il raggiungimento di un traguardo. Come docente ho, pertanto, assunto un ruolo di *motivator* e ispiratore, cercando di definire gli obiettivi, pianificare le fasi e assegnare ruoli e compiti.

La novità formativa, dal mio punto di vista di docente, è stata quindi quella della delega: ho considerato come punto di partenza per ottenere dagli studenti buoni risultati il dare fiducia alla loro iniziativa, dando indicazioni e verificando i risultati, senza controllare nel dettaglio il loro operato. In questo modo, gli studenti si sono sentiti responsabilizzati a svolgere i compiti assegnati e hanno dimostrato di riuscire a muoversi in autonomia.

L'esperienza è stata formativa anche a livello di competenze acquisite. Gli studenti hanno preso coscienza del sistema azienda, di come è organizzata e del metodo con cui si approciano e si risolvono i problemi al suo interno. Hanno imparato che occorre coordinare le attività di tutti per raggiungere l'obiettivo individuato e creare un ambiente di reciproca fiducia. Per la prima volta, inoltre, gli studenti si sono messi alla prova su ciò che ritengono il loro talento e lo hanno messo a disposizione di un progetto comune. Sono solitamente abituati a studiare o risolvere casi individualmente mentre questa attività li ha invitati a cimentarsi in un'esperienza nella quale il contributo di ciascuno diventa determinante per il buon esito del lavoro di tutti. Ciascuno, al fine di realizzare al meglio l'obiettivo, è stato *motivator* di sé e degli altri”

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE



Il rapporto tra stili di leadership e livelli di maturità	
MATURITA' dei collaboratori	STILE del leader
(M1) Bassa maturità "Incapace e insicuro o indisposto....."	(S1) Prescrivere "Fornire istruzioni specifiche e sorvegliare strettamente il rendimento"
(M2) Maturità medio-bassa "Incapace, ma sicuro o disposto"	(S2) Vendere "Spiegare le proprie decisioni e fornire delle possibilità di chiarimento"
(M3) Maturità medio-alta "Capace, ma insicuro o non disposto ..."	(S3) Coinvolgere "Comunicare le idee e far partecipare alle decisioni ..."
(M4) Alta maturità "Capace e sicuro o disposto"	(S4) Delegare "cedere la responsabilità delle decisioni e dell'attuazione ..."

Cap. 2 Dalla classe al team organizzato del Project Work: fasi e struttura organizzativa

Mai nella storia del mondo del lavoro il concetto di lavoro di gruppo ha avuto più importanza per garantire il funzionamento di successo nelle organizzazioni. Il leader di oggi deve essere uno sviluppatore di persone ed un facilitatore dell'attività di gruppo.

Il Project Work

Un progetto è un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità. Nelle organizzazioni il project work viene utilizzato di solito per:

- l'introduzione o lo sviluppo di un prodotto o servizio
- la riorganizzazione di un'azienda (o di un suo ramo)
- lo sviluppo di un nuovo sistema informativo
- una campagna pubblicitaria
- la costruzione di un edificio.

In breve un lavoro di progetto (project work) consiste in una serie di attività organizzate secondo un preciso metodo di lavoro che prevede siano chiaramente definite in un documento (progetto operativo):

- il responsabile
- un team di persone preparate (con ruoli e compiti precisi)
- obiettivi (condivisi)
- adeguate risorse (tecnologiche e finanziarie) e competenze manageriali (know-how)
- un piano di lavoro organizzato (vale a dire un inizio, una fine ed una tempistica formalizzata).

Una corretta composizione delle squadre (team) è il primo fondamentale passo di un project work.

Le squadre devono organizzare il proprio lavoro in maniera efficace ed efficiente. Ognuno dei componenti dovrà avere un ruolo e dei compiti precisi e ben definiti.

Fasi e struttura organizzativa

L'organizzazione di un team passa attraverso tre fasi (step).

Step 1: individuazione del team leader. Deve essere accettato e ben visto dagli altri componenti: è opportuno quindi che sia scelto dalla classe e non imposto dall'alto.

Occorre una persona che sappia:

- creare motivazione
- evitare scontri inutili
- agevolare il confronto utilizzando la capacità di gestione dei conflitti
- ridefinire gli obiettivi e riportare il gruppo ai compiti.

Step 2: il leader definisce una struttura organizzativa iniziale (che, naturalmente, potrà successivamente essere modificata e integrata) individuando le persone adatte. Di solito:

- Responsabile organizzativo
 - ha capacità di svolgere compiti sviluppandoli con impegno, portandoli a termine in maniera diligente
 - ha costanza, tenacia e affidabilità
 - sa negoziare con il team in termini di tempi e qualità del lavoro
 - sa riassumere in forma sintetica.
- Responsabile della comunicazione
 - capacità di impostare e gestire le comunicazioni interne ed esterne
 - abilità comunicativa, non prova imbarazzo
 - sa ricercare sintonia con l'altro
 - carattere aperto (sa coinvolgere chi può essere utile nell'attività di progetto e prendere contatti).
- Responsabile tecnologie multimediali
 - capacità di utilizzare in modo efficace tutti i canali e gli strumenti di comunicazione disponibili all'interno o all'esterno del gruppo classe
 - gusto estetico e creatività
 - buona manualità e autonomia decisionale.

Step 3: i responsabili di funzione scelgono i propri collaboratori e assegnano loro i compiti. In questo modo al termine del processo organizzativo tutti gli studenti della classe hanno una collocazione e dei compiti precisi.

Per assegnare i compiti in modo efficace e consensuale è bene utilizzare una "Scheda di rilevazione interessi/contributo". Una traccia di scheda è riportata di seguito a titolo di esempio:

2.1 La gestione delle risorse umane

Trattare con gli esseri umani è cosa complessa e delicata. John D. Rockefeller diceva: “Sono disposto a pagare questa abilità più di qualunque altra”.

Il management è proprio questo: lavorare con e mediante individui e gruppi per conseguire obiettivi organizzativi.

Bisogna capire perché le persone si comportano come si comportano e sviluppare le capacità di indirizzare, modificare e controllare il comportamento (sono gli skills manageriali principali).

Come dicono gli anglosassoni “*management is the art of getting things done*” ovvero l’arte di ottenere che le cose siano fatte da qualcun altro!

Per gli studenti alle prime armi nella gestione di un team può essere utile lo schema introduttivo O.R.CO (Obiettivi + Risorse + Controllo).

Per funzionare e conseguire risultati, qualunque gruppo ha bisogno di:

OBIETTIVI:

- devono essere scritti, chiari, dettagliati, ben definiti (dire “mi serve la relazione al più presto” è vago, meglio dire “entro domani sera”. In azienda non si dice: “aumentare molto le vendite” ma “obiettivo vendite = + 5%”)
- realistici, diffusi e condivisi; non imposti ma negoziati e concordati con i componenti del team; occorre “costruire” il consenso di tutti
- periodicamente rivisti e aggiornati.

RISORSE

- Le conoscenze base, le informazioni e tutta la documentazione utile sull’argomento da affrontare (ad esempio sulla storia, struttura e mercato dell’azienda da intervistare)
- Tempo: sia la scadenza finale che le tappe intermedie devono essere realistiche, concordate, condivise (vedi § 2.2 la gestione del tempo)
- Sostegno e incoraggiamento, soprattutto ai compagni meno “maturi”: il leader deve portare entusiasmo, motivazione, ottimismo. Sono i concetti base della leadership situazionale illustrati al § 1.2.

CONTROLLO

- Deve essere puntuale e periodico, sia sulla tempistica (stato di avanzamento del progetto) che sulla qualità del lavoro svolto
- Occorre verificare sempre che gli obiettivi siano stati capiti bene e condivisi
- Circa il risultato finale: è fondamentale per il leader riuscire a capire le cause degli scostamenti (rispetto ai tempi e costi preventivati) per poter intervenire efficacemente.

Appendice 2. Linee guida dell'edizione 2017-2018.



SCOPRITALENTO

PROGETTO DI DIDATTICA ATTIVA ORIENTATIVA E MULTIMEDIALE

PERCORSO DI ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

Linee guida per l'edizione 2017 – 2018

a cura di:

– Patrizia Damilano

– Giorgio Gallo

Torino, 18. 10. 2017

SOMMARIO

1. FINALITÀ, METODOLOGIA E CONTENUTI.....	5
2. ARTICOLAZIONE DEL PERCORSO DI ORIENTAMENTO. I LABORATORI DIDATTICI	7
2.1. Explora	7
2.2. Future Cup.....	8
2.3. Obiettivo Lavoro	8
3. SCUOLE: IMPEGNI; RUOLI E COMPITI. MODALITÀ DI ADESIONE	10
3.1. Impegni delle Scuole	10
3.2. Ruolo dei docenti e dei dirigenti scolastici.....	11
3.3. Modalità di adesione	11
3.4. Calendario e tempistica per le Scuole	12
3.5. Fase transitoria: criteri di adesione aa.ss. 2017-2018 e 2018-2019	12

1. FINALITÀ, METODOLOGIA E CONTENUTI.

Scopritalentò è un percorso organico e completo di alternanza scuola lavoro, basato sull'introduzione della didattica attiva, orientativa e multimediale nella scuola e nell'università italiana.

Una sperimentazione già consolidata, complessa e articolata, concepita per diventare un modello di riferimento. Si propone di trasferire nella nostra realtà nazionale le esperienze più originali e significative in corso nei paesi più all'avanguardia, ovvero:

- didattica attiva, *project work*, lavoro di gruppo
- *peer to peer education*: studenti universitari impegnati come tutors
- utilizzo sistematico dei linguaggi espressivi multimediali
- la rivisitazione in chiave contemporanea del gioco /concorso a fini educativi (*gaming*).

L'approccio è di tipo "bottom up": una proposta che nasce dal basso, dal mondo della scuola, elaborata e sviluppata dalla scuola stessa, destinata a migliorarne la didattica.

Dopo una prima fase "pionieristica", avviata nel 2008 e dedicata alla messa a punto di un prototipo, l'intenzione è ora quella di implementare e perfezionare la metodologia elaborata ed estenderne l'applicazione con il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati a queste tematiche.

SCOPRITALENTO costituisce un vero e proprio salto culturale perché prevede il passaggio:

- dall'approccio tradizionale (obsoleto):
- trovare/dare un'occupazione ai giovani
- istituzioni protagoniste
- giovani passivi
- all'approccio innovativo (taglio aziendale):
- insegnare ai giovani a trovare un lavoro (non un posto o uno stipendio)
- giovani protagonisti (marketing di se stessi)
- istituzioni di supporto.

3. SCUOLE: IMPEGNI; RUOLI E COMPITI. MODALITÀ DI ADESIONE

3.1. Impegni delle Scuole

Adesione formale al percorso organico completo “Scopritalento”, così come strutturato, al fine di realizzare gli obiettivi contenuti nel “Protocollo d’intesa per la progettazione, realizzazione e valorizzazione di attività di alternanza scuola lavoro” tra l’Ufficio Scolastico Territoriale di Torino, la Città metropolitana di Torino, il Dipartimento di Filosofia e Scienze dell’Educazione dell’Università di Torino e la SAA S.C.Ar.L - School of Management di Torino, registrato dall’ UST TORINO con il n. 0005878/02.03.03 del 12.7.2017”.

Individuazione di una classe terza e del docente referente e garanzia della continuità didattica della classe e del docente per tutto il percorso fino alla quinta.

Ogni classe/docente dovrà seguire un percorso triennale di 200 ore, con un monte ore annuale uguale per tutti e predefinito:

per il laboratorio “Explora” rivolto alle classi terze: 70 ore

per il laboratorio “Future Cup” rivolto alle classi quarte: 70 ore

per il laboratorio “Obiettivo Lavoro” rivolto alle classi quinte: 60 ore

In considerazione dell’impegno previsto da ogni laboratorio didattico Scopritalento, ogni docente potrà candidarsi a seguire soltanto una classe/laboratorio didattico durante tutto il percorso triennale della classe stessa. In questo modo studenti e docenti potranno beneficiare appieno della metodologia didattica Scopritalento.

Partecipazione ai momenti formativi comuni ed ai focus group finali.

Impegno, per ciascuno dei tre anni, ad un momento finale in classe sull’aspetto metacognitivo del percorso. Ciascuno studente, attraverso l’esperienza propria e dei compagni, avrà così la consapevolezza delle proprie capacità di raggiungimento dei risultati e dei relativi processi mentali sottesi. La riflessione sulle abilità messe in atto e la comprensione della necessità di sistematizzare e fare propria la metodologia utilizzata, potendola così eventualmente trasporre ad altre situazioni nuove, accrescerà l’autonomia e la sicurezza di sé degli allievi.

Stesura di una relazione finale sull’esperienza vissuta dagli allievi e sul loro effettivo apprendimento, divisa in due parti:

- relazione finale del/della docente

- relazione finale della classe/team.

Stipula di una convenzione con l’Azienda o l’Istituzione partner, sulla base di un apposito modello standard fornito.

È importante sottolineare la responsabilità del docente nella motivazione/accompagnamento di ciascun allievo, affinché adempia al suo ruolo nel progetto effettuando le ore richieste per ogni laboratorio didattico, con relativa registrazione delle ore stesse e report periodico del lavoro svolto.

3.2. Ruolo dei docenti e dei dirigenti scolastici

Il ruolo dei docenti e dei dirigenti scolastici è fondamentale per la maturazione di competenze utili ad accompagnare l'allievo in un percorso di crescita personale, valorizzando le sue capacità per identificare e raggiungere gli obiettivi prefissi. A tal fine i docenti referenti si trovano a rivestire un nuovo ruolo di coach.

I dirigenti scolastici ed il collegio docenti hanno un ruolo essenziale di collaborazione con il docente referente in tutte le fasi: all'inizio per il coinvolgimento degli studenti, in itinere per permettere la buona riuscita dell'esperienza e alla fine per agevolare la diffusione e valorizzazione dei lavori degli allievi partecipanti all'interno della scuola.

Tutti sono chiamati a realizzare un cambiamento profondo:

- la collaborazione fra docenti di discipline diverse diventa un passaggio obbligato;
- tutta la scuola deve essere coinvolta sulle iniziative (*project work*) delle singole classi, in un'ottica di fertilizzazione incrociata delle conoscenze ed esperienze. Quel che accade in una classe deve cioè diventare patrimonio comune di tutte le altre classi.

Elenco delle figure

1. Triplice vincolo	Pag. 6
2. Figure coinvolte in un progetto	Pag. 11
3. Esempio di WBS con applicazione della Regola del 100%	Pag. 14
4. Esempio di RACI	Pag. 15
5. Rappresentazione di WBS, OBS e Control account	Pag. 15
6. Rappresentazione del Percorso critico	Pag. 17
7. Esempio di Gantt	Pag. 17
8. Schema organizzativo attuale del Progetto ScopriTalentto	Pag. 36
9. WBS delle attività del Progetto ScopriTalentto	Pag. 37
10. Gantt Laboratorio Explora	Pag. 38
11. Gantt Laboratorio Future cup	Pag. 39
12. Gantt Laboratorio Obiettivo lavoro	Pag. 41
13. WBS dell'evento finale: premiazione di ScopriTalentto	Pag. 42
14. Gantt dell'evento finale: premiazione di ScopriTalentto	Pag. 42
15. CPM dell'evento finale: premiazione di ScopriTalentto	Pag. 44
16. RBS dell'evento finale: premiazione di ScopriTalentto	Pag. 44
17. Ipotesi di struttura del Progetto ScopriTalentto	Pag. 48
18. Ipotesi di Gantt della fase di training	Pag. 49
19. Esempio di profilo	Pag. 50
20. Esempio della lezione "Orientamento all'obiettivo"	Pag. 51

Elenco tabelle

1. Riepilogo budget finanziario (in migliaia di Euro) per il Progetto per il Sistema di Orientamento in Piemonte per la Provincia di Torino	Pag. 27
2. Gantt delle attività del Progetto ScopriTalentto	Pag. 37
3. Sintesi progetti Laboratorio Future cup, edizione 2017-2018	Pag. 40
4. RACI dell'evento finale: premiazione di ScopriTalentto	Pag. 43
5. Project Charter della riprogettazione del Progetto ScopriTalentto	Pag. 47
6. Percorso quinquennale di sviluppo del Progetto ScopriTalentto	Pag. 48
7. Ipotesi di suddivisione delle ore della fase di field dei tutor	Pag. 55
8. RACI delle attività del Laboratorio Explora	Pag. 56
9. RACI delle attività del Laboratorio Future cup	Pag. 57
10. RACI delle attività del Laboratorio Obiettivo lavoro	Pag. 58

Bibliografia e siti consultati

Project Management Institute. *Guida al Project Management Body of Knowledge (Guida al PMBOK®)*, – Quarta Edizione, 2008.

Materiale ad uso interno

M. Maglioni – F. Biscaro, *La classe capovolta*, Erickson, 2016

A. M. Felici, *Project Management: istruzioni per l'uso*, FrancoAngeli, 2012

Normativa ISO 21500

M. Fissore, *Una start-up formativa: ScopriTalento*, tesi di laurea, 2012

G. Tollis, *Applicazione delle teorie di Project Management a un progetto reale di Mystery Shopping*, tesi di laurea, 2014

Materiale didattico del corso

P. Palumbo, *Il processo di valutazione*, FrancoAngeli, 2001

F. Culasso, *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli Editore, 1999

A. Sgobbo – P. M. Palazzolo, *La laurea non ti basta*, Bruno Editore, 2018

M. Demarie – S. Molina, *Istruire la pratica*, Edizione Fondazione Agnelli, 2007

tutorialspoint.com ultima consultazione 26 aprile 2018

humanwareonline.com ultima consultazione 26 aprile 2018

digitalinnovationhub.org ultima consultazione 26 aprile 2018

quadrologico.it ultima consultazione 26 aprile 2018

resources.intenseschool.com ultima consultazione 26 aprile 2018

slideplayer.it ultima consultazione 26 aprile 2018

conceptdraw.com ultima consultazione 26 aprile 2018

Lancashire Resiliency Forum ultima consultazione 26 aprile 2018

passport.unito.it ultima consultazione 07 giugno 2018

managersrl.com ultima consultazione 07 giugno 2018

pmi.org ultima consultazione 07 giugno 2018

pmlab.it ultima consultazione 07 giugno 2018