

SERVIZI PER IL LAVORO

BILANCIO DELLE COMPETENZE

LINEE GUIDA



CFIQ



Accreditamento Regionale per i Servizi
al Lavoro n. 0048/F1 del 22/05/2013

BILANCIO DELLE COMPETENZE

LINEE GUIDA

Questo bilancio di competenze è pensato per coloro che sono già occupati (in genere in lavori esecutivi e non dirigenziali), per inoccupati, per coloro che, a partire dallo sforzo di acquisire un titolo di studio medio, desiderano di rientrare nel mercato del lavoro ad un livello maggiormente qualificato.

I vari interventi che vengono descritti non sono una semplice valutazione o “fotografia” del corsista, ma un percorso di attivazione. Può essere meglio definito come un percorso di conoscenza e di consapevolezza delle proprie competenze, delle proprie strategie comportamentali e cognitive, delle proprie caratteristiche personali e dei contesti sociali e organizzativi nei quali tali competenze e capacità possono o devono essere attivate. Per questi motivi è fondamentale la costruzione e il rispetto di una dimensione personalizzata, ossia il riferimento alle caratteristiche di ogni singolo soggetto interessato al percorso e l'attenzione alla peculiarità dei contesti di volta in volta considerati.

Ciò che viene qui proposto non è un mero percorso tecnico, centrato sull'utilizzo efficace di strumenti, bensì un percorso centrato sulla persona, dove particolare importanza assumono alcuni assunti: scelte etiche, valoriali, teoriche e metodologiche.

Proponiamo un bilancio di competenze in sei fasi, di diciotto ore complessive, i cui obiettivi - contenuti – strumenti - tempi sono riassunti nella tabella sottostante e, di seguito, spiegati più diffusamente. **E' necessario che le tappe siano distanziate l'una dall'altra di almeno due settimane.**

	1	2	3	4	5	6
	CONTRATTO	AREA DEL SÉ	AREA DEL LAVORO	AREA DELLE PROVE	AREA DEL PROGETTO	VERIFICA
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della domanda • condivisione obiettivi del percorso e dei vari incontri; • definizione dei tempi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricostruire la propria storia personale e professionale • tradurre in competenze le esperienze avute e "ancorarle" a eventi ed esempi specifici 	<ul style="list-style-type: none"> • Completare la ricostruzione delle competenze dell'utente; • identificare ed esplorare i propri desideri, priorità, orientamenti professionali; • verificare il rapporto fra risorse personali professionali e contesti in cui operare; • identificare alcune aree professionali da esplorare e approfondire 	<ul style="list-style-type: none"> • Imparare a leggere le inserzioni • costruire un curriculum vitae; • imparare a gestire un colloquio di selezione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire un progetto di sviluppo e mettere a punto un piano di azione; • completare la costruzione del portafoglio di competenze. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorare l'andamento del progetto di sviluppo; • valutare il bilancio di competenze.
STRUMENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Lucidi; • domande stimolo; • test 	<ul style="list-style-type: none"> • Record cronologico; • mappe concettuali • racconti di apprendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mappe professionali; • schede di autovalutazione; • schemi interviste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserzioni; • esempi di curriculum e lettere di presentazione; • simulazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schede strutturate; • portafoglio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schede restituite; • schede di valutazione.
DURATA	2 ore	4 ore	4 ore	4 ore	2 ore	2 ore
LAVORO A CASA		<ul style="list-style-type: none"> • Completare record cronologico, mappe concettuali, racconti di apprendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Effettuare un'intervista ad un esperto delle aree professionali scelte; • selezionare inserzioni di lavoro; • preparare un curriculum vitae e una lettera di presentazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercare e rispondere a inserzioni considerate interessanti; • organizzare i materiali del portafoglio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzare il piano di azione messo a punto per il proprio sviluppo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuare a lavorare al proprio progetto di sviluppo.

Primo incontro il contratto

Il primo incontro è dedicato alla stipula del contratto e quindi alla condivisione degli obiettivi, della programmazione dei tempi e delle caratteristiche del percorso.

Il formatore-orientatore fin da subito sottolinea l'importanza di curare dall'inizio la costruzione di un "portafoglio di competenze", raccogliendo tutti i materiali prodotti nel corso del bilancio.

Il formatore-orientatore di bilancio in questo primo incontro utilizzerà test che possano supportarlo nella redazione del profilo del corsista. Li farà compilare al fruitore al corsista durante questo incontro in modo da analizzarli successivamente e restituire un profilo durante il terzo incontro, dopo averlo integrato e contestualizzato con la storia e le esperienze raccontate dal corsista durante il secondo incontro.

Secondo incontro l'area del sé

Il secondo incontro riguarda il lavoro sull' "area del sé".

Gli obiettivi di questo incontro sono:

- ricostruire la propria storia personale e professionale;
- tradurre in competenze le esperienze avute e "ancorarle" a eventi ed esempi specifici.

La prima parte dell'incontro è un momento di "apertura" e di raccolta di tutte le esperienze avute nella propria vita professionale e non. Il rischio può essere quello di voler sintetizzare subito o di escludere esperienze invece rilevanti. Il formatore-orientatore deve incoraggiare il corsista a far emergere proprio tutti gli eventi e le esperienze significativi, senza tralasciarne nessuno, nemmeno quelli che possono sembrare poco attinenti alla sfera lavorativa. È un lavoro che richiede tempo sia perché va fatto in modo piuttosto dettagliato, sia perché i ricordi emergono in modo graduale.

L'analisi della propria storia può essere fatta con il supporto di vari strumenti. A seconda delle caratteristiche dei fruitori del corso il formatore-orientatore utilizzerà almeno due dei tre strumenti seguenti: il record cronologico, le mappe cognitive e i racconti di apprendimento.

Il record cronologico

L'esercizio del record cronologico prevede che vengano identificati per ogni anno gli eventi più rilevanti che sono avvenuti, considerando appunto ogni aspetto della vita, non solo quello professionale. Il corsista inizia l'esercizio insieme al formatore-orientatore, prendendo in esame gli ultimi 5 anni, e continua poi a casa, partendo da un anno che ritiene significativo rispetto alla propria esperienza di apprendimento in senso lato (in genere non si va oltre le scuole elementari).

Per il record cronologico dei primi 5 anni si possono dare al corsista 10-15 minuti di tempo per la compilazione. In classe, liberamente, si chiede a qualche corsista di raccontare quanto scritto. Il racconto serve a verificare se il corsista ha compreso come fare l'esercizio, ma è anche un modo per consentirgli di esplicitare il senso che gli eventi hanno avuto per lui e per ricostruirne e rielaborarne il significato. Accertato che tutti sappiano come fare l'esercizio, i corsisti vengono invitati a completarlo a casa. I risultati dell'esercizio complessivo, completato a casa, saranno invece discussi nell'incontro successivo.

Cfr Scheda Ricostruzione delle esperienze

Le mappe cognitive

Una volta terminato l'esercizio del record cronologico sugli ultimi cinque anni, il corsista sceglie, tra le esperienze emerse nel record, quelle più rilevanti per la propria vita personale e professionale intorno a cui costruire delle mappe cognitive.

Tra le esperienze, se ne individua una relativa alla sfera professionale e una relativa alla sfera personale. In genere, le persone hanno difficoltà ad individuare quest'ultimo tipo di esperienze, in quanto non le considerano esperienze di apprendimento e non ne vedono immediatamente il collegamento con l'acquisizione di competenze. Al contrario, noi impariamo sempre, non solo a scuola o al lavoro, ed è importante riflettere su quali competenze abbiamo acquisito e sulla loro trasferibilità. Tra le esperienze non lavorative prese in esame da alcuni utenti si trovano, ad esempio: organizzare il proprio matrimonio, imparare a ballare, fare il capo scout, reagire a un lutto, partecipare a movimenti politici ecc.

Un punto di grande difficoltà in questo esercizio è ragionare in termini di competenze, cioè tradurre in competenze le attività svolte e le esperienze avute. Questo è un passaggio complesso, che richiede il supporto del formatore-orientatore e si configura come un percorso lento e graduale.

Nel costruire una mappa cognitiva infatti opportuno collegare innanzi tutto all'esperienza scelta le attività, e solo in seguito prendere in esame le competenze.

Da un punto di vista grafico è utile usare un foglio piuttosto grande, formato A3. Si mette al centro del foglio l'esperienza scelta e intorno si iniziano ad associare le attività e gli apprendimenti ad essa collegati. Ognuna di queste associazioni probabilmente ne produrrà delle altre, fino ad arrivare a un reticolo di attività e cose apprese in modo più o meno diretto e dettagliato riconducibili all'aver vissuto l'esperienza scelta. Può essere utile far vedere al corsista un esempio di mappa già costruita.

Cfr Scheda Mappa cognitiva: Mappa relativa all'esperienza vissuta da un corsista come programmatore in una Internet Company e relativa sintesi delle competenze : Mappa relativa all'esperienza del primo anno di università

Una volta completata la mappa, il corsista, con l'aiuto del formatore-orientatore, fa una sintesi delle competenze acquisite.

Cfr Scheda sintesi delle competenze collegata alla mappa relativa all'esperienza vissuta da un corsista come programmatore in una Internet Company.

Il formatore-orientatore interviene fornendo anche esempi utili per la autovalutazione (**cfr. Scheda - Rubrica di grading delle competenze**).

In questa fase il formatore-orientatore cerca di insegnare al corsista a "leggere" le esperienze in termini di competenze acquisite trasferendogli in parte una "sua" abilità professionale.

È fondamentale che al termine il corsista sia capace di fare il percorso inverso, cioè, partendo dalle competenze risultanti dalla mappa, saperle collegare a esempi concreti e ad attività svolte. Questo lavoro di collegamento discorsivo fra esperienze vissute e competenze è fondamentale per il corsista, sia perché è il modo in cui egli ricostruisce e si riappropria delle sue capacità e conoscenze, sia perché lo prepara a situazioni in cui deve dimostrare la sua competenza, quali ad esempio i colloqui di lavoro.

In base alle due mappe realizzate durante questo incontro il formatore-orientatore può decidere se il corsista è in grado di continuare da solo o se è opportuno lavorare ancora insieme su mappe di altre esperienze prese dal record cronologico. Saper fare mappe di questo tipo è infatti un'abilità che il corsista deve imparare, anche se la facilità con cui tali mappe vengono utilizzate varia molto da persona a persona.

Il corsista verrà invitato, comunque, a completare il lavoro a casa facendo una mappa per ogni esperienza del record cronologico che ritiene rilevante.

I racconti di apprendimento

Il racconto di apprendimento o *learning narrative* è uno strumento in genere abbinato alle mappe realizzate (a ognuna o a quelle più significative), ma può essere anche utilizzato come alternativo ad esse: il formatore consulente decide se è più produttivo utilizzare entrambi gli strumenti o uno solo di essi.

Consiste nello scrivere un racconto su un'esperienza (la stessa esperienza sulla quale si è già costruita la mappa) descrivendo com'è andata e quello che si è imparato (**cf. Scheda - Esempio di learning narrative**). Essendo una modalità di ragionamento e di espressione molto diversa dalla mappa, anche le osservazioni e gli apprendimenti che ne emergono sono diversi, danno un valore aggiunto in termini di consapevolezza per il corsista e possono contribuire ad arricchire la sintesi di competenze finale. Alcuni tipi di utenti preferiscono la modalità "racconto" a quella "mappa"; è quindi compito del formatore-orientatore "dosare" l'uso dei due strumenti all'interno dell'intervento.

Al termine dell'incontro, formatore-orientatore e corsista pianificano insieme il lavoro da fare prima dell'incontro successivo: completare il record cronologico, realizzare mappe concettuali e racconti di apprendimento delle esperienze ritenute più significative e per ognuna fare una sintesi delle competenze acquisite. Se possibile, il corsista si impegna a consegnare i materiali prima dell'incontro successivo, per dare tempo al formatore-orientatore di esaminarli.

In questa fase si utilizzano anche le schede:

Scheda – Convinzione di autoefficacia

Scheda Locus of Control

Scheda Modalità di fronteggiamento

Terzo incontro

l'area del lavoro

Il terzo incontro riguarda “l’area del lavoro”. Gli obiettivi di questo incontro sono:

- completare la ricostruzione delle competenze del corsista;
- aiutarlo a identificare ed esplorare i propri desideri, priorità e orientamenti professionali;
- verificare il rapporto fra risorse personali/professionali e contesti in cui operare;
- identificare alcune aree professionali da esplorare e approfondire.

Scheda Analisi esperienze professionali

Scheda La storia lavorativa

Scheda Rappresentazione del lavoro

Scheda Ricognizione delle competenze

L’incontro inizia con la discussione dei lavori fatto a casa, attività che richiede meno tempo se il lavoro è già stato consegnato in anticipo. L’intervento del formatore-orientatore attento in particolare:

- alla traduzione in termini di competenze delle esperienze raccolte nelle mappe e nei racconti di apprendimento;
- al collegamento di ogni competenza a un evento concreto.

Infine, il formatore-orientatore aiuta i corsisti a costruire una sintesi delle principali competenze emerse.

In questa fase, inoltre, il formatore-orientatore restituisce ai corsisti un breve profilo scritto costruito in base ai test del primo incontro e alle informazioni avute nel secondo incontro. Nel costruire il profilo il formatore-orientatore deve tenere presente che si tratta di uno strumento per il corsista, che ne è il destinatario finale: deve quindi aver cura di usare un vocabolario semplice e chiaro, di non fare un quadro esclusivamente negativo ma sempre evidenziare le competenze “forti”, di restituire le competenze da migliorare in termini propositivi offrendo più indicazioni comportamentali e operative possibili. L’obiettivo del profilo nel contesto del bilancio non è infatti quello di fare una diagnosi “giusta”, ma di aiutare il corsista a costruire un’immagine di sé e delle sue competenze realistica e propositiva, che costituisca il punto di partenza del suo percorso di sviluppo.

Successivamente, utilizzando sempre la tecnica delle mappe cognitive, il corsista riflette su che cosa è per lui importante trovare in un lavoro

(**cf. Scheda Rappresentazione del lavoro.** Senza pensare ad una professione in particolare, la persona cerca di individuare quali caratteristiche sono per lui importanti in un'attività lavorativa, prendendo in esame ad esempio fattori quali:

- la sicurezza,
- la flessibilità,
- la non ripetitività ,
- il guadagno,
- l'autonomia,
- la possibilità di viaggiare,
- di lavorare in gruppo.

Una volta delineati gli attributi che un lavoro dovrebbe avere, il corsista, con l'aiuto del formatore-orientatore, cerca di individuare la professione o l'area professionale che meglio corrisponde a quegli attributi e che si combina anche con le sue competenze e con eventuali vincoli di cui occorre tener conto. È possibile che fin dall'inizio il corsista abbia in mente una o più professioni a cui è interessato, ma è meglio rimandare l'esame di queste opzioni fino a questo momento, dopo un percorso che faciliti una maggiore consapevolezza delle proprie competenze e dei propri interessi così come l'emergere anche di altre prospettive lavorative. Le professioni scelte sono oggetto di un'ulteriore analisi volta anche a verificare il possesso da parte del corsista delle informazioni necessarie e la loro congruenza con i suoi desideri e le aspettative (**cf. Scheda - carta delle professioni**).

Nel caso di mancanza di alcune informazioni, il corsista cercherà di reperirle per l'incontro successivo individuando fin d'ora le possibili fonti di informazione (colleghi, amici che svolgono attività simili o comunque informati, libri, Internet, interviste a professionisti).

È a questo punto che il corsista può confrontare il suo profilo di competenze con quelle richieste dalle professioni esaminate.

Il corsista dovrà, quindi, valutare le competenze da migliorare e quelle già "forti" per candidarsi a ricoprire quel ruolo professionale. Il lavoro da fare a casa, oltre a completare il quadro informativo sulle professioni, prepara l'incontro successivo sulle "prove" e consiste in:

- un'intervista da effettuare a un esperto dell'area professionale scelta;
- selezionare fra le inserzioni di lavoro quelle che il corsista ritiene interessanti. Le inserzioni vanno cercate in giornali nazionali e locali, e vanno considerati anche quegli annunci per cui si ritiene di non avere i requisiti, ma che sono ritenuti interessanti;
- preparare un curriculum vitae e una lettera di presentazione.

Quarto incontro

I area delle prove

Quest'incontro è il momento in cui il corsista mette insieme e ricostruisce l'intero lavoro svolto attraverso la presentazione di sé e delle proprie competenze. Nel caso il corsista sia in cerca di occupazione o comunque interessato a valutare la possibilità di cambiare organizzazione, l'incontro sarà focalizzato sulla gestione da parte sua di un processo di selezione e su come affrontarlo. Se invece il corsista esclude questa eventualità (se ad esempio è in un'azienda di famiglia o è insoddisfatto del suo ruolo, ma non dell'organizzazione in genere), il lavoro verte ugualmente sulla presentazione di sé, ma all'interno della propria organizzazione (ad esempio per candidature interne) e anche sull'identificazione dei potenziali interlocutori. Questa fase di autopresentazione è fondamentale. Infatti nella presentazione delle proprie competenze ancorata ad esperienze concrete e nella narrazione di sé a un target organizzativo che il corsista si appropria del e da senso al percorso fatto e lo rende comunicabile e utilizzabile all'interno di un contesto organizzativo.

Gli obiettivi dell'incontro sono:

- imparare a leggere le inserzioni;
- costruire un curriculum vitae;
- imparare a gestire un colloquio di selezione o un colloquio per una candidatura interna alla propria organizzazione.

L'incontro inizia con un esame dei canali di reclutamento, formali e informali, che il corsista ha a disposizione e delle inserzioni che il corsista ha selezionato (**cfr. Scheda - Canali di reclutamento e Scheda - Come leggere le inserzioni**).

In questo lavoro il formatore-orientatore cerca di:

- cogliere e restituire ai corsisti i criteri e gli elementi di interesse che hanno guidato la scelta delle inserzioni completando il quadro del loro progetto di sviluppo professionale ormai abbastanza delineato;
- dare dei criteri di lettura delle diverse inserzioni esplicitando le richieste a volte sottintese.

Vengono quindi scelte alcune inserzioni a cui il corsista può rispondere immediatamente. Questi, comunque, una volta condivisi i criteri di selezione delle inserzioni, continuerà ad esaminare (e a rispondere) agli annunci delle settimane successive.

Successivamente, formatore-orientatore e corsisti esaminano il curriculum preparato dal corsista e lo migliorano secondo le osservazioni fatte dal formatore-orientatore. Si privilegia in Curriculum in formato Europeo. Il curriculum pu essere ricostruito *ad hoc* in risposta ad una delle inserzioni individuate. utile in questa fase avere alcuni esempi di curriculum e lettere di presentazioni “giusti” e “sbagliati” da mostrare al corsista (**Cfr Scheda Schema per il CV EU; Cfr Scheda - Criteri per adeguare il curriculum alle esigenze specifiche aziendali; Cfr Scheda - Canali di guida alla stesura di un curriculum vitae; Cfr Scheda Lettera di presentazione del CV**)

Si passa quindi alla gestione di un colloquio di lavoro. Il formatore-orientatore pu dare alcune indicazioni sui comportamenti pi adeguati e le tipologie di situazioni in cui un candidato pu trovarsi; fornir , inoltre, le indicazioni per reperire libri, siti, materiale illustrativo di facile fruizione su come affrontare un colloquio, oltre che su come scrivere un curriculum.

Le difficoltà quindi spesso non sono di natura informativa ma applicativa, cioè nel tradurre in pratica nel modo pi corretto ed efficace i suggerimenti ricevuti. Il formatore-orientatore pu utilizzare la sua esperienza per impersonare un selezionatore (ad esempio di una delle organizzazioni che hanno pubblicato le inserzioni precedentemente esaminate) e simulare insieme al corsista un colloquio di lavoro. In questo modo il corsista potr ricevere un feedback mirato rispetto ai suoi comportamenti e indicazioni specifiche su come migliorare.

L’incontro si conclude sempre con le indicazioni per il lavoro a casa, che consiste nel:

- cercare e rispondere a inserzioni considerate interessanti;
- organizzare i materiali del portafoglio.

Quinto incontro

I area del progetto

Il quinto incontro riguarda la definizione di un progetto di sviluppo.

Gli obiettivi sono:

- definire un progetto di sviluppo e mettere a punto un piano di azione;
- completare la costruzione del portafoglio di competenze.

A questo punto del percorso il corsista ha già un’idea della direzione del suo sviluppo, ma in questo incontro si cerca di passare a una sua articolazione

operativa, con azioni, modalità e tempi di realizzazione. È opportuno che gli obiettivi siano più di uno, con diverse priorità e su diversi livelli. È inoltre possibile che per raggiungere un obiettivo finale sia necessario specificare degli obiettivi intermedi o paralleli (ad esempio la formazione tecnica a un nuovo lavoro). In questa fase, il formatore-orientatore supporta il corsista anche con informazioni, contatti o altre risorse per facilitare la realizzazione del piano di sviluppo. Durante questo incontro, inoltre, il formatore-orientatore esamina con i corsisti il materiale raccolto e organizzato nel portafoglio, valuta l'opportunità di eventuali integrazioni e decide il tipo di impiego dei documenti raccolti.

Cfr Scheda Sintesi

Cfr Scheda Intervista su un ruolo professionale

Sesto incontro

valutazione e restituzione

Il sesto incontro serve a monitorare il progetto di sviluppo e a valutare il percorso svolto. Serve altresì per scegliere i dati da inserire nel Libretto Formativo del cittadino e per registrare i crediti formativi ottenuti nel percorso di qualifica. Questo incontro avviene a una distanza di tempo dall'ultimo incontro piuttosto ampia, tali da permettere al corsista di realizzare completamente o in parte il suo progetto.

Gli obiettivi sono:

- monitorare l'andamento del progetto di sviluppo;
- valutare il bilancio di competenze.
- compilare il libretto formativo del cittadino
- certificare i crediti.

La prima parte dell'incontro è dedicata all'esame dello stato di avanzamento del progetto di sviluppo, dei risultati ottenuti e delle difficoltà riscontrate. Nel caso il progetto non sia ancora concluso, si esaminano le azioni necessarie per proseguire e superare gli eventuali problemi.

La seconda parte dell'incontro è il momento della restituzione finale, in cui il formatore-orientatore fornisce ai corsisti un quadro delle loro competenze e del percorso svolto, sottolineando le competenze più forti e quelle da migliorare e dando suggerimenti operativi su come proseguire. Sono informazioni già emerse durante il percorso, ma in questa fase vengono sintetizzate e integrate. Il formatore-orientatore può decidere di effettuare una restituzione solo verbale, anche se è opportuno consegnare anche

un documento scritto che il corsista potrà inserire nel suo portafoglio di competenze. Infine, sarà il corsista a formulare una valutazione della sua esperienza del bilancio.

La terza parte dell'incontro è dedicata alla compilazione del libretto formativo del cittadino.

(Cfr Scheda Libretto formativo del cittadino)

Per la restituzione finale il formatore-orientatore costruirà schede *ad hoc*. , infatti, necessario che il corsista abbia un riscontro rispetto ai seguenti punti:

- il percorso di bilancio: ripercorrerne le fasi, i comportamenti e gli atteggiamenti del corsista, valutare che cosa è cambiato grazie al bilancio;
- le competenze forti e quelle da migliorare (con suggerimenti operativi);
- il progetto emerso, con le indicazioni delle modalità di azione e dei nodi da curare.

Il documento va all'interno del portafoglio ed è proprietà del corsista (anche nel caso il bilancio sia inserito in un programma all'interno di un'organizzazione).

Nella redazione va tenuto presente che, se il corsista lo desidera, la scheda può essere presentata anche all'esterno. Nella stesura, pertanto, il formatore-orientatore deve avere come riferimento anche un interlocutore "altro" rispetto al corsista.

Intendiamo anche dar vita ad una procedura di valutazione del sistema facendo riferimento a tre tipi di misure.

- **Oggettive:** verificare se nel corso del percorso gli utenti/clienti del bilancio hanno: cercato e "attivato" contatti e risposto a varie inserzioni; effettuato colloqui di lavoro; cambiato il lavoro iniziale con uno di cui si dichiarano più soddisfatti; ricevuto feedback positivi dagli interlocutori rispetto alla gestione dei colloqui di lavoro.
- **Soggettive:** rilevare se la valutazione dell'esperienza effettuata da parte degli utenti/clienti è stata positiva.
- **Ricadute:** verificare se ci sono stati una crescita e un miglioramento dei comportamenti all'interno degli attuali contesti organizzativi collegati a una maggiore capacità di "leggere" le relazioni e costruirle in modo efficace.



CFIQ

**CONSORZIO FORMAZIONE
INNOVAZIONE QUALITÀ**

PINEROLO (TO) - VIA TRIESTE 42
Tel. 0121393617 - Fax 0121.377338
salpinerolo@consorziofiq.it

PIOSSASCO (TO) - VIA ALFIERI 4
Tel. e Fax 011.9065191
salpioassasco@consorziofiq.it

www.consorziofiq.it