

L' Organizzazione, in conformità con la sua politica della qualità, si può servire di collaboratori o consulenti esterni in caso di

- a) Mancanza di competenze interne necessarie allo svolgimento di una parte di un progetto, di un'attività, di un processo o di una docenza
- b) Livelli di produzione che richiedono una dotazione superiore a quella organica del Centro, in una o più aree di attività

## 1. Criteri di valutazione dei potenziali collaboratori

Nel caso di acquisto di un servizio fornito da professionisti quali docenze o collaborazioni su progetti di ricerca o formativi, i fornitori vengono classificati per referenze attestate mediante analisi del CV, un colloquio svolto dall'Area Formazione, dall'Area Ricerca o dalla Direzione, secondo necessità.

I criteri oggettivi presi in considerazione per la valutazione sono:

- Competenze specifiche relative al tipo di attività per cui si richiede la collaborazione
- Affidabilità e performance (n. collaborazioni pregresse senza rilievi da parte dei responsabili di progetto o della direzione)
  - esperienze lavorative attinenti
  - esperienze di ricerca attinenti
  - esperienze precedenti in analoga posizione
  - esperienze di docenza pregresse in corsi di natura simile/con target simile
  - titoli di studio
  - notorietà (persona di provata conoscenza),
  - referenze (lavori svolti e provati, attestati di iscrizione ad albi o colleghi, pubblicazioni)
  - conoscenza dell'industria dei viaggi e del turismo (contatti, tipo di collaborazioni, ecc.)

Un sintetico giudizio viene riportato sul curriculum e il risultato del colloquio viene comunicato a tutti i responsabili.

I fornitori sottoposti a valutazione possono risultare:

1. qualificati,
2. non qualificati,
3. qualificati sotto condizione

Soltanto ai collaboratori qualificati possono essere affidati incarichi.

I collaboratori e consulenti qualificati sotto condizione potranno essere inseriti nella lista dei fornitori qualificati quando si accerti che abbiano attuato le misure correttive previste. I professionisti non qualificati non possono fornire prodotti/servizi.

## 2. Albo formatori

Nel caso delle docenze, la procedura per presentare la propria candidatura come docente è la richiesta di iscrizione all'albo formatori di CISSET.

La valutazione dei CV pervenuti per l'albo formatori avviene in base ai criteri su indicati e soltanto i formatori che risultino qualificati all'interno dell'albo formatori possono essere incaricati di docenze.

Essendo i progetti formativi realizzati da CISSET spesso creati su misura e con commessa specifica, può accadere che vengano richieste docenze su temi molto specifici o di livello e notorietà molto

elevati o docenze svolte da specifiche persone identificate dal committente rispetto ai quali non esistono docenti iscritti all'albo formatori.

In questo caso specifico, sulla base della specifica esigenza e del tipo di qualifica, l'area formazione valuta insieme alla direzione quali siano i canali di reclutamento più efficaci rispetto alla specifica esigenza. Attivati gli specifici canali, i candidati vengono indirizzati a iscriversi all'albo formatori e la valutazione delle candidature avviene con l'utilizzo dei medesimi criteri di cui al punto 1. Anche il CV dei docenti espressamente richiesti dall'eventuale committente del progetto formativo vengono vagliati per verificarne competenze e coerenza con l'attività da svolgere. Nel caso si rilevi un profilo con aspetti dubbi, la questione viene discussa con il committente per concordare eventuali misure di ulteriore verifica o preventive (ad es. richiesta di supervisionare il materiale prima dell'intervento).

I docenti del Master in Tourism Innovation o altri Master universitari realizzati da Ciset in collaborazione con Università Ca' Foscari Venezia sono identificati dal Collegio dei docenti del Master, composto da 9 membri tra docenti universitari ed esperti esterni, sulla base della proposta dei responsabili di ciascun modulo formativo. Si tratta di una procedura "esterna" a Ciset che ha il compito di incaricare e poi pagare i docenti identificati come sopra.

### **3. Collaboratori attività di ricerca o attività di formazione diversa dalla docenza**

Per i collaboratori diversi dai formatori, le procedure di reclutamento e selezione sono parzialmente diversificate in relazione al tipo di progetto e alle specifiche esigenze.

Nel caso di progetti FSE o progetti finanziati con altri fondi europei o fondi pubblici più in generale, la procedura – fatte salve specifiche richieste del programma entro cui rientrano i finanziamenti – prevede:

- pubblicazione di avviso pubblicato su sito web di Ciset contenente tutti i dettagli dell'incarico, le caratteristiche dei candidati ricercati, modalità di presentazione della domanda e documenti richiesti e procedimento e criteri di selezione
- valutazione delle candidature prevenute, tramite vaglio CV ed eventuali colloqui, in base – fatto salve specifiche richieste del programma entro cui rientrano i finanziamenti – ai criteri di cui al punto 1: le modalità di selezione (valutazione titoli di studio, colloqui, prove, ecc.), la definizione dei punteggi minimi e massimi per ciascun aspetto (titoli di studio, esperienza, risultati del colloquio o della prova) sono definiti dall'avviso secondo le esigenze di ciascun bando
- comunicazione dell'assegnatario dell'incarico tramite e-mail e pubblicazione sul sito web di Ciset

Nel caso di progetti su commessa o comunque di esigenze legate a livelli di produzione cui le aree preposte non riescono a far fronte con la dotazione organica, la procedura di reclutamento e selezione prevede due fasi:

- scouting
- recruiting

#### *Fase di scouting*

La fase di scouting mira a creare una rete di contatti intorno a Ciset che permettano di conoscere, contattare e selezionare le figure professionali in linea con le esigenze dell'organizzazione, tenendo

conto della grande diversificazione dell'attività di Ciset e del livello di ricerca e formazione erogate, che a sua volta genera bisogno di collaboratori altamente qualificati e talvolta estremamente specializzati. Questo richiede una vasta rete di contatti per aver accesso a figure adeguate alle esigenze del Centro.

Di seguito sono riportati i punti fondamentali che ne caratterizzano il processo di scouting

- Richiedere e concedere collegamenti LinkedIn tramite i profili di Ciset, del Master e i profili personali dei ricercatori e collaboratori
- Mantenimento e aggiornamento delle informazioni relativi agli ex allievi del Master o di altri corsi organizzati da Ciset
- Mantenimento dei contatti con gli ex allievi
- Mantenimento dei contatti con le diverse figure professionali e accademiche con cui si è collaborato negli anni tramite presenza a fiere, convegni e conferenze, mantenimento dei rapporti tramite social specifici come LinkedIn, Academia.edu,, Research Gate, ecc.

#### *Fase di ricerca dei collaboratori*

**Fase preliminare:** emersione dell'esigenza e definizione del tipo di figura ricercata per la collaborazione e relative competenze.

Una volta acquisiti i progetti, le aree formazione e ricerca, insieme alla direzione, valutano, in base alla tipologia di progetti attivi

- eventuali previsti picchi dell'attività cui non di può far fronte con la dotazione organica
- specifiche professionalità o competenze richieste per il completamento del progetto non presenti in organico a Ciset, sia sul fronte dello sviluppo di contenuti, sia per attività di supporto o rendicontazione
- impegno previsto in termini di tempo necessario per realizzare il prodotto o i task previsti per la figura di collaboratore ricercato
- eventuali sinergie fra due o più progetti su cui vengano richieste figure professionali simili.
- anche in base al budget del progetto/i, della forbice min-max del compenso previsto per l'attività

Al termine della fase preliminare prendono avvio gli step del Recruiting che coinvolgono gli utenti esterni.

#### **Raccolta e screening dei CV:**

- visionare profili già presenti nella rete di contatti tramite le attività di scouting e comunque rispetto a figure che abbiano già collaborato in passato
- verifica del feedback sulle performance nel caso vengano individuati profili che hanno già collaborato in passato
- (ove nessun profilo risultasse utile e/o disponibile per il periodo previsti) identificazione del canale più idoneo di reclutamento in base al tipo di profilo richiesto e alla esigenza specifica (es. necessità di docenti universitari, manager di aziende, ricercatori specializzati su specifici argomenti, esperti di rendicontazione o project management, ecc.)
- Attivazione del canale/i
- ricerca e contatto di nuovi profili tramite i canali selezionati

- raccolta nuovi CV e primo screening degli stessi: i criteri utilizzati nello screening sono i criteri oggettivi di cui al punto 1
- accordi con i candidati che hanno superato lo screening dei CV e dimostrato interesse per la posizione al fine di organizzare un colloquio

**Colloquio tecnico e motivazionale:** rappresenta il contatto personale con i candidati ed ha lo scopo di conoscere gli interessi professionali dei lavoratori, spiegare in cosa consiste l'attività per cui si richiede la collaborazione e di approfondire le caratteristiche del candidato e le sue competenze. Vi partecipano il project manager del progetto di ricerca o formazione per cui si richiede la collaborazione e una o più figure coinvolte nel medesimo progetto

I colloqui organizzati possono essere più di uno per ogni candidato in base ai risultati della valutazione del primo colloquio e da eventuali necessità di approfondimento su alcuni profili.

A seconda del tipo di figura ricercata, del ruolo previsto e del tipo di attività da svolgere e quindi delle caratteristiche da valutare i colloqui possono essere organizzati in presenza o online

**Identificazione del candidato/a più idoneo:** sulla base delle valutazioni effettuate in fase di screening dei curricula e di colloquio, viene identificata una rosa ristretta di candidati con una definizione di preferenza che va dal candidato preferito a quello non valutato meno positivamente, ma comunque ritenuto adeguato.

Per collaborazioni di lungo termine, che comportano compensi significativi e possono avere un impatto importante sulle performance del centro la "graduatoria" è condivisa, riesaminata con la Direzione e da questa approvata

I candidati vengono dunque contattati per informarli dell'esito delle selezioni in ordine di priorità e, se il primo candidato/a, non accetta si passa ad eventuali altri candidati selezionati. Qualora non vi fossero candidati, la procedura di reclutamento inizia nuovamente.

#### **4. Definizione della proposta**

Identificato il profilo e confermata la disponibilità a collaborare, viene definito l'ammontare preciso di compenso previsto, sulla base della seniority, del tipo di attività da svolgere e della sua complessità, del livello di responsabilità assunto all'interno del progetto. Il passo successivo consiste nell'individuare la proposta contrattuale adeguata, in base alla durata dell'incarico, ma anche alla categoria di lavoratore autonomo e alla presenza o meno di partita IVA .

Successivamente, la proposta contrattuale viene sottoposta alla Direzione per approvazione finale. Ottenuta l'approvazione, la proposta definitiva viene comunicata al candidato/a

#### **5. Monitoraggio e valutazione delle performance dei collaboratori**

Per i servizi, poiché è impossibile una verifica di controllo completa pre-accettazione, questa viene svolta in sede di qualificazione del fornitore e sulla base del servizio stesso fornito.

I fornitori quali docenti e collaboratori di ricerca o consulenti vengono poi valutati o alla fine del servizio o periodicamente.

Per docenze o collaborazioni su progetti formativi o di ricerca, la valutazione viene effettuata sulla base di:

- valutazioni espresse dagli studenti o dai partecipanti al corso, se il servizio è attinente ai progetti formativi: per ogni corso viene realizzato un questionario di valutazione online specifico per ogni materia/docente
- valutazioni espresse dalla tutorship, sempre nel caso si tratti di un progetto formativo e in cui è prevista una figura di tutor
- valutazione del responsabile di progetto, sia per formazione che per ricerca rispetto alla performance in termini di:
  - aggiornamento, efficacia comunicativa e completezza materiali realizzati
  - conformità del prodotto (parti di report di ricerca, elaborazioni di dati, questionari, materiali docenza, parti di piani di sviluppo, marketing o altro, parti di report o report di valutazione di progetti o prodotti formativi, progetti formativi o parte di essi, e cc.) alle indicazioni e requisiti richiesti in partenza dal coordinamento dei corsi (AF) o dal responsabile di progetto (AR): n. versioni e revisioni richieste, entità delle revisioni richieste
- rispetto delle deadlines
- puntualità e conformità alle indicazioni nella realizzazione dei task assegnati (realizzazione interviste o focus group, monitoraggio raccolte dati, contatti con clienti o eventuali altri fornitori di servizi, realizzazione di report, sviluppo calendari attività formative, contatti con i docenti, contatti con gli allievi, gestione della classe, definizione degli stqge, ecc.)
- autonomia nella realizzazione dei task assegnati
- problem solving
- capacità di team working

Le valutazioni di tutti questi aspetti vengono poi utilizzate come elementi in ingresso per l'eventuale reclutamento e assegnazione di ulteriori incarichi.