

La carta qualità Europa dei Bilanci di Competenze

Giuseppe Cinquepalmi

Il Bilancio di Competenze è, attualmente, una delle più diffuse metodologie formative mirate all'orientamento centrato sull'auto-analisi assistita delle competenze. In Italia alla sua fortuna è corrisposta la proliferazione di pratiche che, pur assumendo la medesima denominazione, risultano essere tra loro radicalmente differenti per finalità, metodologie e professionalità impiegate.

Lo stesso concetto di competenza è spesso controverso e poco chiaro anche agli operatori. Non di rado si è creduto di poter descrivere le competenze semplicemente enumerandole: molti formatori e selezionatori utilizzano liste di competenze cercando di verificare la presenza nei soggetti sottoposti ad esame. Questo approccio su rivela improprio nel rendere conto della competenza in quanto processo: la competenza è confusa con l'applicazione di saperi teorici e pratici o con un insieme di attitudini e tratti di personalità.

Definizioni di questo tipo sono inadeguate perché:

considerano la competenza come somma di abilità mentre si tratta di una combinazione in cui ogni elemento si modifica in relazione al contesto e allo stato del soggetto;

si concretizzano in liste interminabili, solitamente suddivise in sapere, saper fare e saper essere, secondo una logica di decomposizione dei saperi difficilmente ricomponibile agli occhi della persona in esame e dei datori di lavoro;

concepisce la competenza come uno stato mentre si tratta di un processo dinamico sempre associato a contesti, risorse, obiettivi, ambiente antropico.

Pellerey¹ ci mette in allerta rispetto ad un errore abituale: la confusione tra prestazione (o performance) e competenza. La prestazione, così come è concepita nell'Europa continentale, è intesa come stima di comportamenti esterni immediatamente riscontrabili e, per buona parte, di natura ripetitiva. Il termine competenza, invece, pone l'accento su un agire più impegnativo e complesso caratterizzato dalla trasferibilità e dall'adattabilità. Di conseguenza la competenza, al contrario della prestazione, non può essere verificata nell'immediato con strumenti di analisi di tipo quantitativo o con l'osservazione diretta (un ginnasta può sbagliare l'esecuzione di un esercizio durante le olimpiadi ma l'errore va associato alla performance e non alla sua competenza); la sua presenza può essere accertata solo attraverso una cognizione delle esperienze del soggetto, utilizzando l'analisi narrativa e la documentazione di esperienze (portfolio delle competenze) associata all'osservazione dell'esecuzione di compiti simili in differenti contesti e situazioni.

Guy le Boterf² suggerisce di assumere una definizione "aperta" di competenza che, superando l'ottica tayloriana del lavoro di tipo meccanicistico, faccia corrispondere all'esser competente la capacità di saper cosa fare e quando farlo, facendo fronte a imprevisti e difficoltà, confrontandosi con la complessità del sistema e delle logiche di azione proprie di una determinata professione.

Un approccio simile è suggerito da Catarsi³, il quale sostiene che per dichiararsi competente non è sufficiente eseguire un compito ma bisogna saper utilizzare le proprie risorse (personal e professionali) per governare difficoltà e cambiamenti, facendo scelte pertinenti, innovandosi e riuscendo a gestire le situazioni di rischio.

Il concetto di competenza così delineato si adatta in modo funzionale all'attualità del mondo del lavoro. La competenza è un possibile antidoto alla "paura liquida" descritta da Bauman⁴ derivante dall'incertezza e dalla difficoltà a fronteggiare contesti esistenziali e di lavoro sempre meno permanenti e più instabili. Lavorare sulle competenze e per competenze significa individuare

strategie formative e metodologie per la gestione delle risorse umane in grado di valorizzare il soggetto nella sua interezza e complessità. Il Bilancio di Competenze è, senza dubbio, uno dei metodi formativi - orientativi che meglio soddisfa tale esigenza.

Il Bilancio di Competenze è un dispositivo che, nato in Canada al termine della seconda guerra mondiale con lo scopo di testare le competenze dei lavoratori per collocarli in maniera coerente nel mondo del lavoro, si è diffuso in Europa (soprattutto in Francia) a partire dagli anni ottanta come pratica di orientamento mirata all'inserimento lavorativo e allo sviluppo di carriera.

Il dibattito ancora aperto sul concetto di competenza e le diverse finalità per cui è stato utilizzato il Bilancio nel corso dei decenni (inserimento lavorativo delle fasce deboli, certificazione delle competenze, orientamento, accompagnamento nello sviluppo di carriera, etc.) hanno inciso sfavorevolmente su questa metodologia. Sebbene le ricerche a riguardo siano in costante aumento, è tutt'oggi difficile distinguere con chiarezza gli elementi sostanziali da quelli discrezionali per ciascun prassi di Bilancio di Competenze.

L'Italia non possiede ancora una normativa e tantomeno una tradizione di studi abbastanza consolidata che le consenta di definire in maniera univoca e definitiva quali pratiche orientative possono essere denominate Bilanci di Competenze e quali no. Ruffini mette in guardia dai molti modelli teorici e da linee metodologiche abbozzate con troppa fretta e spesso adattate caoticamente alle esperienze disciplinari del consulente o dell'ente erogatore⁵.

La situazione è decisamente diversa in Francia, dove il Bilancio di Competenze è descritto puntualmente all'interno di normative specifiche⁶ che ne esplicitano scopi, fasi, attività e tempi. La possibilità di ottenere il riconoscimento legale delle competenze analizzate, il diritto per ogni lavoratore di accedere ad un Bilancio e l'istituzione di centri specializzati nell'erogazione di tale servizio - i Centri Interistituzionali di Bilancio delle Competenze (CIBC) - hanno consentito la diffusione di pratiche standardizzate uniformemente distribuite sul territorio nazionale.

Da circa tre anni, su impulso di numerosi centri di formazione francesi specializzati sul Bilancio, è stata istituita la Federazione Europea dei Centri di Bilancio di Competenze e di Orientamento Professionale (FECBOP), con lo scopo di promuovere su scala internazionale i principi, la metodologia e l'immagine del Bilancio di Competenze a sostegno degli operatori e degli utenti impegnati in tali attività.

Si vuole incentivare l'uniformazione delle pratiche deontologiche e metodologiche attingendo alla tradizione francese, individuando criteri flessibili che permettano di verificare la corretta impostazione del servizio e di adattarlo a differenti realtà nazionali e alla specificità dell'utenza⁷.

La Federazione raccoglie strutture di orientamento specializzate nell'erogazione di Bilanci di Competenze, organismi di ricerca ed enti specializzati nell'orientamento professionale dislocati in differenti regioni dell'Unione Europea. I membri della FECBOP hanno elaborato, nel corso degli anni, una Carta Qualità articolata in dieci criteri che, nel loro insieme, verificano l'effettiva corrispondenza di distinte attività di Bilancio a parametri condivisi di scientificità ed efficacia dell'intervento.

La Federazione prevede la certificazione di strutture (e mai di singoli soggetti) che erogano Bilanci di Competenze attraverso l'attribuzione di un label de qualité. A seconda del grado di corrispondenza ai criteri stabiliti si accede a quattro livelli di valutazione: a ciascuno di essi corrispondono verifiche oggettive effettuate attraverso indicatori prestabiliti. I primi due livelli servono a verificare e garantire un servizio di qualità, il terzo dà accesso al label della federazione, il quarto identifica le eccellenze.

Per vedersi riconosciuto il primo livello bisogna garantire:

- a) la presenza di una équipe qualificata e formata al Bilancio di Competenze (consulenti, psicologi, formatori, esperti in colloqui, specialisti sulle leggi del mondo del lavoro,...);
- b) l'uso di strumenti tecnici e materiali scientifici adeguati (questionari, contratti, documentazione, struttura fisica, portafoglio,...).

Il secondo livello verifica se questi strumenti sono utilizzati a scopo orientativo e applicati al campo della formazione e/o della gestione delle carriere. In definitiva, valuta l'attività svolta dell'équipe rispetto alla finalità di produrre un servizio di consulenza.

Il terzo livello di valutazione richiede che si applichi una metodologia che metta il beneficiario al centro del processo. Gli esperti devono prendere parte al processo di sviluppo assumendo il ruolo di accompagnatori e supervisori; si fornisce un orientamento attivo e volontario che permette alle persone di coinvolgersi nella riflessione su se stesse. Questa caratteristica è essenziale poiché differenzia il Bilancio di Competenze da tutti gli altri metodi di accompagnamento alla gestione delle carriere.

Il quarto livello è acquisito comprovando che le attività svolte hanno effetto sul lungo periodo, influendo sul percorso formativo e professionale delle persone che si sottopongono al Bilancio.

Una esempio di certificazione europea ottenuta da un ente istituzionale (il Job Center di Genova) è riportato nel saggio di Salvatore Russo⁸.

L'Università degli Studi di Foggia è al momento la prima istituzione universitaria ad aver richiesto la certificazione del proprio Laboratorio di Bilancio di Competenze (istituito nel 2005-2006 all'interno di una sperimentazione PRIN sulla presenza di studenti adulti nei corsi di laurea di nuovo ordinamento) per garantire l'erogazione di un servizio di orientamento universitario qualificato e per affermarsi su territorio nazionale come centro d'eccellenza per la didattica e la ricerca sulla questione competenze⁹.

Definire un percorso di certificazione stabilendo criteri condivisi standardizzati significa, per la Federazione Europea, intervenire per fare chiarezza su cosa debba definirsi Bilancio di Competenze, quali strutture possano erogarlo e quale personale debba esservi impiegato. L'ampia adesione di enti italiani ed europei alla Federazione impone una riflessione approfondita sui criteri da essa indicati; ciò consentirà di comprendere la cultura educativa promossa da un movimento intellettuale che sta diventando sempre più influente nell'orientamento per competenze.

Procedo, quindi, a una disamina analitica dei dieci criteri della carta qualità per conoscere nel dettaglio le caratteristiche di un modello di Bilancio di Competenze che si sta affermando sempre con maggior vigore.

I dieci criteri si dividono in cinque criteri metodologici riferiti alla conduzione dei colloqui in senso stretto e cinque criteri funzionali riferiti alla dotazione di saperi, risorse e strutture adeguate.

In sintesi, possono essere così schematizzati:

CRITERI METODOLOGICI

CRITERI FUNZIONALI

I Criterio – Finalità del bilancio

La finalità del bilancio è la definizione di un progetto professionale integrato nell'ambiente socio-professionale del beneficiario.

VI Criterio – Riconoscimento e validazione delle competenze.

Il Bilancio contribuisce al riconoscimento e alla validazione delle competenze acquisite.

II Criterio – Principi del bilancio

Il beneficiario è attore del suo Bilancio, soggetto e non oggetto messo sotto esame da un esperto.

VII Criterio – Competenze pratiche pluridisciplinari.

Il Centro di Bilancio dispone di competenze pluridisciplinari che garantiscono un approccio plurale

III Criterio – Accoglienza e informazione

Una fase di informazione precede la realizzazione del bilancio.

VIII Criterio – Professionalità dei consiglieri

Il Centro sviluppa i mezzi necessari alla formazione continua dei consulenti di Bilancio.

IV Criterio – Processo di svolgimento del Bilancio

Il Bilancio delle competenze prevede tre fasi distinte ciascuna delle quali comprende almeno un colloquio individuale.

IX Criterio – Ricerca e Sviluppo

Il centro fa evolvere le sue pratiche con particolare attenzione agli sviluppi tecnologici con funzione di innovazione.

IV Criterio – Fase di conclusione

Il bilancio termina con la redazione di un documento di sintesi consegnato al beneficiario al termine del bilancio.

X Criterio – Dopo il bilancio

Il centro assume un monitoraggio post Bilancio per un riscontro sulle attività svolte e sui risultati attesi.

Facendo riferimento ai primi cinque criteri descrivo ora gli aspetti metodologici che dovrebbe assumere un servizio di Bilancio che voglia conformarsi alle indicazioni della Federazione Europea.

Il Bilancio di Competenze deve essere concepito come attività diretta all’elaborazione di un progetto di sviluppo personale e professionale, indipendentemente dalla condizione sociale, culturale e lavorativa della persona che ne usufruisce. Deve supportare l’individuo consentendogli di anticipare i cambiamenti, di definire un piano d’azione e fare chiarezza sul proprio ruolo, qualora l’attività si inserisca in un processo di gestione previsionale degli impieghi e valorizzazione delle competenze all’interno di un’impresa.

«Il Bilancio di Competenze è una risorsa per l’individuo in quanto volto alla conoscenza e alla fortificazione di sé come risorsa, come individuo, come persona: come risorsa nel contesto lavorativo in grado di fornire valore aggiunto all’organizzazione di appartenenza, come individuo inteso nel senso di armonia e coerenza interna, come persona perché la conoscenza di sé valorizza il sé sociale e modifica le rappresentazioni di relazione rispetto agli altri»¹⁰

Per intraprendere un’attività di Bilancio, la conditio sine qua non è che il beneficiario si interroghi in vista di un cambiamento riguardo all’inserimento lavorativo o alla crescita professionale, che accetti di prendere visione dei fattori che favoriscono e che ostacolano la realizzazione del suo progetto professionale. È necessario che questi accetti di operare una transizione da un approccio monolitico ad unpensiero nomade e migrante che intenda l’appartenenza a contesti e situazioni in maniera problematica¹¹.

Il beneficiario dovrà effettuare le sue scelte in termini di strategie d’azione, al fine di prospettare possibili scenari alternativi. Tali scenari vanno messi in relazione all’ambiente socio-economico di riferimento affinché possano considerarsi verosimilmente attualizzabili.

Il Bilancio non deve essere confuso con la valutazione del personale; infatti, mentre quest’ultima

attività è abitualmente associata a tecniche oggettive di analisi etero-diretta, il Bilancio di Competenze è essenzialmente una pratica orientativa di tipo autobiografico associata a una fase creativa di tipo progettuale. Si chiede, cioè, all’utente di essere l’attore principale del proprio bilancio, di costruire progressivamente il proprio percorso usufruendo dell’accompagnamento dal consulente e dall’equipe di bilancio nel suo insieme.

L’analisi, osservano Levati e Saraò¹², porta alla comprensione del quadro d’insieme della persona e alla descrizione di eventi; tende ad accettare una situazione di fatto senza porsi il problema del giudizio di merito. La valutazione, invece, si appropria dei risultati dell’analisi e li utilizza in funzione di necessità che possono essere lontane dagli scopi personali del soggetto in esame.

Per questo motivo l’eventuale somministrazione di test e questionari, che potrebbe rendersi necessaria in una determinata fase del percorso, non deve costituire in alcun caso un fattore condizionante e tanto meno un modo per selezionare preliminarmente potenziali utenti. La loro funzione è fornire materiale di riflessione all’interno di colloqui e laboratori di gruppo senza alcuna pretesa di oggettività.

Il beneficiario deve formalizzare la sua volontà di realizzare un Bilancio firmando un “contratto di bilancio” che impegna utente e consulente ad obblighi reciproci. Gli accordi stabiliti nel contratto concernono¹³:

il ruolo del partecipante, che deve essere attivo e responsabile poiché la conduzione del processo gli appartiene e il risultato dell’intervento dipenderà dalle energie, dal coinvolgimento e dal tempo speso nelle attività proposte;

il ruolo del consigliere dell’orientamento, che funge essenzialmente da supporto all’autoanalisi attraverso la gestione del processo, la somministrazione di strumenti diagnostici e la conduzione di colloqui e laboratori;

il ruolo assunto dall’ente di riferimento;

il riconoscimento reciproco del ruolo tra partecipante e consigliere;

gli obiettivi dell’intervento esplicitati e concordati.

Il servizio erogato deve adattarsi a differenti utenze e alla specificità di ciascuna domanda. Per questo motivo si fa ricorso all’individualizzazione dell’intervento: le fasi del Bilancio possono essere discontinue, rispettando il ritmo di appropriazione degli apprendimenti di ogni beneficiario. L’individualizzazione va intesa come diversificazione delle strategie formative (in termini di strumenti, tempi, modalità relazionali) che permettano a ciascun utente di raggiungere lo stesso risultato auspicato¹⁴, in questo caso la realizzazione di un progetto professionale.

L’informazione sul servizio di Bilancio è intesa come momento specifico e strutturato in cui si mette al corrente la persona interessata sul tipo di servizio offerto, sugli obiettivi conseguibili e sulle modalità di erogazione della prestazione.

Questa tappa precede tutte le attività, mobilita le risorse necessarie che permettono al futuro beneficiario di comprendere con precisione le modalità di svolgimento di un Bilancio.

È necessario che l’utente dichiari le sue aspettative, tenuto conto che queste potrebbero essere inadatte rispetto alle finalità del Bilancio. Ciò potrebbe verificarsi qualora l’utente intenda il servizio come un’attività finalizzata al placement piuttosto che all’empowerment personale. Un altro equivoco, spesso riscontrato, riguarda il ruolo del consigliere quando sia recepito come esaminatore o come esperto in grado di prendere decisioni che spettano al partecipante. «Il bilancio non fa trovare automaticamente un lavoro, non dà nessuna ricetta pronta per il successo, non è un percorso terapeutico per parlare di problemi intimamente e strettamente personali»¹⁵.

Va chiarito che il Bilancio serve a recuperare e valorizzare competenze acquisite nel corso della

vita nei diversi settori esperiti, a valutarne la trasferibilità e la possibilità di acquisirne di nuove, in relazione agli obiettivi professionali di ciascuno.

Questa tappa può essere realizzata dal Centro di Bilancio o delegata ad un'altra struttura che si occupi di informazione orientativa (ad esempio un Centro per l'Impiego o un Informagiovani). Il Centro è comunque garante della qualità della prestazione e dell'informazione erogata.

Dopo il "filtro" della fase informativa l'utente ha accesso al Bilancio vero e proprio. Questo si articola in tre fasi: 1) fase preliminare di analisi della domanda, 2) fase di investigazione, 3) fase di conclusione.

La prima fase, di carattere individuale, ha una funzione pedagogica irrinunciabile e ha come esito la definizione di un contratto individualizzato in cui i contenuti precisano obiettivi generali e operativi perseguiti, il percorso e gli strumenti che saranno utilizzati, gli impegni reciproci del consulente e del beneficiario oltre che le modalità di trasmissione del documento di sintesi.

La fase di investigazione deve permettere all'interessato di:

identificare le competenze chiave che possono favorire il suo cambiamento;

comprendere meglio i suoi valori, i suoi interessi, le sue aspirazioni e i fattori che determinano la sua motivazione;

auto-valutare le conoscenze generali e professionali, i "saper fare" e le attitudini;

reperire gli elementi della sua esperienza trasferibili in nuove situazioni professionali;

far emergere le risorse potenziali.

Ciascun momento è associato ad attività e strumenti di analisi predisposti in modo specifico da ciascun servizio, in relazione alle finalità generali e al tipo di utenza. Defina¹⁶ riporta nel suo saggio alcuni strumenti operativi utilizzati nell'ambito di alcuni PON sul Bilancio di Competenze.

La gestione del tempo ha, come in tutte le attività educative e di consulenza, un peso determinante. La durata media di un Bilancio di Competenze è di 18 ore. Un Bilancio di Competenze si considera tale se l'arco di tempo in cui sono realizzate le attività in presenza è compreso tra un minimo di 14 ore (se fossero meno non ci sarebbero gli elementi indispensabili per la formulazione di un progetto attuabile) e un massimo di 24 (oltre questo tempo si rischia di instaurare una relazione di tipo clinico-affettivo), a seconda delle necessità del beneficiario. Complessivamente il bilancio deve durare circa due mesi.

La fase di conclusione prevede almeno un colloquio individuale: nel corso del colloquio vengono raccolte le sintesi intermedie fornendo all'utente gli elementi pertinenti al progetto e al prospettarsi di possibili scenari futuri. Nel caso in cui non emerga chiaramente un progetto professionale bisogna soffermarsi sui fattori cruciali che il beneficiario dovrà assumere in quanto prope deutici all'elaborazione di un progetto professionale vero e proprio.

L'attività termina con la redazione di un documento di sintesi individuale in cui sono riportati gli avvenimenti più significativi del percorso, le competenze riscontrate e i risultati conseguiti. Il documento di sintesi va inserito nel Portafoglio delle Competenze sviluppato dall'utente nel corso dei colloqui. Il linguaggio utilizzato nel documento deve essere preciso e comprensibile al beneficiario.

Redatto sotto la responsabilità del consulente referente di Bilancio, il documento di sintesi deve contenere:

le circostanze di realizzazione del bilancio (il contesto, la domanda espressa, i bisogni, gli obiettivi), le principali fasi proposte e la metodologia utilizzata;

le competenze, le capacità, le attitudini, le conoscenze e gli elementi di motivazione acquisiti o da sviluppare in funzione del progetto;

una descrizione dettagliata del progetto professionale e del piano d'azione a medio termine. Nel caso in cui non si sia giunti a una chiarificazione di questo tipo, il documento preciserà i fattori che possono influire favorevolmente sull'evoluzione professionale;

eventuali osservazioni del consulente e riflessioni del beneficiario.

La sintesi, sebbene sia elaborata preliminarmente dal consulente, è verificata ed eventualmente modificata nei contenuti sotto la supervisione del cliente. «Il fatto che la redazione della sintesi sia a cura del cliente favorisce la ricostruzione e appropriazione del percorso fatto da parte dello stesso, il vero attore»¹⁷.

Con la consegna del documento di sintesi il percorso di bilancio può dirsi concluso. I contenuti esposti sono riservati, appartengono all'utente e possono essere diffusi solo con l'autorizzazione dello stesso a scopo di ricerca o per un uso sociale del Bilancio. È consigliabile allegare il Documenti di sintesi al curriculum vitae affinché possa essere diffuso dall'utente secondo le modalità che ritiene più opportune.

Facendo riferimento ai secondi cinque criteri descrivo ora gli aspetti funzionali che dovrebbe assumere un servizio di Bilancio che voglia conformarsi alle indicazioni della Federazione Europea

Il Bilancio di Competenze deve dare agli utenti la possibilità di reperire, analizzare e valutare le competenze acquisite nel corso della vita sul lavoro e nei diversi ambiti di formazione, siano essi formali, informali o non formali: in questo modo si dà finalmente validità all'auspicato sistema formativo integrato, che dà pari diritti di cittadinanza a queste tre situazioni educative¹⁸.

Sebbene tra gli scopi del Bilancio non sia annoverata la certificazione delle competenze, è comunque possibile concepirlo come un'attività preliminare al loro riconoscimento e alla loro validazione. La struttura che eroga il Bilancio dovrebbe perciò essere collegata alle istituzioni che operano sul territorio nazionale con tale funzione.

Il Centro deve aiutare il beneficiario a costruire un Portafoglio delle Competenze e fornire assistenza in un percorso successivo finalizzato al riconoscimento e alla validazione delle competenze, qualora tale possibilità sia prevista dalla normativa nazionale. Secondo la sintesi proposta da Alby e Mora¹⁹ le nazioni che ad oggi hanno legiferato a riguardo sono la Francia, il Canada, il Regno Unito, la Germania e l'Italia²⁰.

Il Centro di bilancio necessita di un équipe che lavori in maniera coordinata e che garantisca un approccio pluridisciplinare, una ricchezza di punti di vista, che collabori all'erogazione di un servizio completo ed esauriente. Il consulente, infatti, deve disporre, quando lo ritenga necessario, di analisi di gruppo riferite a casi particolarmente problematici²¹.

L'équipe di bilancio deve possedere un nucleo di competenze comuni, indipendentemente dalla specializzazione di ciascuno. Tali competenze sono relative a:

- 1) accoglienza e informazione;
- 2) accompagnamento professionale, consulenza e gestione dei colloqui;
- 3) conoscenza delle teorie di riferimento;

4) conoscenza del sistema delle qualifiche scolastiche, formative, oltre che del mercato del lavoro.

Ogni consulente deve inoltre possedere definizioni chiare e condivise sui principali concetti legati al Bilancio di Competenze (competenze, performance, capacità, attitudini, motivazioni, occupabilità, certificazione, validazione, qualifiche...).

Data la vastità delle competenze richieste per la gestione di un Bilancio di Competenze, la pluri-disciplinarietà può essere garantita anche facendo ricorso a una rete di partner esterni che agiscano in sinergia col Centro di bilancio. La rete deve essere organizzata e formalizzata tramite accordi istituzionali, cosicché ogni consigliere sappia preliminarmente di poter disporre di una gamma di possibili servizi integrativi tra cui scegliere in funzione dei bisogni specifici di ciascun cliente. Il servizio fornito dai partner deve essere supervisionato e valutato periodicamente dai responsabili del Centro.

Per la somministrazione di test e per la loro interpretazione, è bene disporre di uno psicologo che intervenga appositamente. L'indagine psicométrica, che pur può essere inserita tra le attività d'analisi, deve in ogni caso essere completata con altre tipologie di analisi orientate ai processi comportamentali e al cambiamento.

Le competenze disciplinari messe a disposizione del Centro devono garantire l'affidabilità della metodologia delle tecniche utilizzate per la realizzazione di bilanci, con riferimento specifico agli strumenti e alla conduzione dei colloqui.

Il Centro deve disporre di risorse documentarie che permettano al beneficiario di confrontare il progetto professionale con la realtà del mondo del lavoro (in termini di dati occupazionali e di richieste sul territorio). Tali risorse possono essere riferite a documenti messi a disposizione ma anche a professionisti del mondo del lavoro coinvolti nelle attività di bilancio (è consigliabile allestire un atelier di gruppo sul mercato del lavoro come intermezzo nel percorso di bilancio).

Le competenze individuali dei singoli consiglieri e degli esperti coinvolti nel servizio di bilancio devono essere identificate e costantemente sottoposte a verifica attraverso momenti di confronto e di analisi delle pratiche professionali.

Questi momenti di confronto servono a controllare e migliorare la qualità delle risorse interne ed esterne, l'affidabilità di strumenti e tecniche, il rispetto della deontologia professionale. Bisogna allora chiedersi quali siano le abilità del consulente che vanno verificate e sviluppate.

Nel dibattito italiano sulle competenze del consigliere di bilancio Russo afferma che "il consulente di bilancio è un orientatore formato al bilancio di competenze, con capacità maieutiche, ricognitive, di empowerment della persona ed insieme capace di far agire, "rappresentare" nel percorso il principio di realtà, qualità abbastanza importanti per aiutare a prendere le decisioni".

Secondo Alby e Mora²² "le tre competenze fondamentali consistono nel produrre consapevolezza, accompagnare, saper contestualizzare".

Indipendentemente dalla teorie di riferimento, bisogna prevedere un piano di formazione e aggiornamento basato sui bisogni educativi del personale calibrati in funzione delle necessità del servizio di bilancio.

Il trasferimento dei contenuti appresi in formazione nella pratica di Bilancio delle Competenze presuppone un monitoraggio interno e una progressiva trasformazione/miglioramento del servizio nel suo insieme. Scegliere di intraprendere un percorso di certificazione significa monitorare e far progredire le competenze dell'équipe dei consulenti all'interno di un quadro di riferimento condiviso.

I soggetti impegnati presso il Centro di Bilancio devono aggiornarsi confrontandosi con la ricerca e le pubblicazioni più recenti immediatamente riferibili al Bilancio di Competenze. Dovrebbero essere elaborati progetti di studio e ricerca per migliorare i servizi forniti e adattarli al contesto specifico in cui si opera.

Il Laboratorio di Bilancio delle Competenze dell'Università di Foggia è un esempio di integrazio-

ne tra ricerca e pratica orientativa: i circa due anni di esperienza sono stati contraddistinti dalla costituzione di un gruppo di ricerca che costantemente confronta gli studi di settore con le attività quotidiane di orientamento, in modo da proporre periodicamente pubblicazioni di carattere scientifico²³.

A scopo di ricerca il Centro deve creare banche dati che raccolgano gli strumenti metodologici utilizzati e le ricerche condotte, deve capitalizzare esperienze e azioni innovative sperimentate organizzando momenti di confronto tematico con strutture analoghe, con enti impegnati nell' inserimento professionale, con imprese e associazioni.

Il Centro deve predisporre dei servizi complementari di accompagnamento e monitoraggio, in collegamento con altri enti, per agevolare e sostenere la realizzazione del progetto.

Bisogna prevedere dei momenti di controllo che verifichino l'impatto dei risultati conseguiti, facendo riferimento a criteri quantitativi e qualitativi. Anche la somministrazione di test ex-post o il contatto telefonico con utenti incontrati alcuni mesi prima può fornire informazioni preziose per valutare la qualità del servizio offerto.

La valutazione deve essere riferita sia alla soddisfazione dell'utenza sia al raggiungimento dei risultati ambiti dall'ente che eroga il servizio.

L'ISFOL²⁴, ad esempio, ha proposto nell'analisi ex-post della sperimentazione "Bi.dicomp". di assumere due criteri associati a indicatori specifici:

raggiungimento degli obiettivi distintivi di un bilancio di competenze da parte dell'utenza. Indicatori: produrre un progetto professionale dotato di un piano d'azione, produrre cambiamenti occupazionali, lavorativi, professionali;

realizzabilità del percorso sperimentato nei Centri per l'Impiego.

Indicatori: effettiva realizzazione dei percorsi di bilancio in centri per l'impiego con differenti caratteristiche in termini di personale, tempo a disposizione, struttura fisica, caratteristiche dell'utenza.

Sebbene il percorso Bi.dicomp. proposto dall'Isfol si discosti dal modello di Bilancio promosso dalla Federazione Europea, fornisce indicazioni utili riguardo alle possibilità applicative al contesto nazionale e a possibili adattamenti auspicabili affinché possa trovare diffusione nei contesti ad esso più congeniali.

I risultati di ciascun Bilancio devono essere conservati, archiviati e trattati nel rispetto della normativa nazionale sulla privacy e della deontologia propria del Bilancio di Competenze.

Note

1 cfr. Michele Pellery., *Le competenze individuali e il Portfolio*, Firenze, La Nuova Italia, 2004.

2 cfr. Guy Le Boterf ., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Edition d'Organisation, 2000.

3 Cfr. Carlo Catarsi , *Competenze e imprevisto. Formazione professionale, impresa di mercato e cultura dell'equità*. Milano, Franco Angeli, 2005.

4 cfr. Zygmunt Bauman., *Paura Liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2008.

5 Carla Ruffini, Vincenzo Sarchielli, *Il bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*, Milano, Franco Angeli, 2001, pag.30.

6 cfr. la circolare n.1944 del 14/061989 e la legge n.91/1405 del 31.12.1991 .

7cfr. www.fecbop.eu

8 Salvatore Russo , *Il bilancio di competenze: una storia europea. Dal trasferimento delle pratiche alla certificazione*. Milano, Franco Angeli, 2001, pag. 61-62.

- 9 cfr. Isabella Loiodice., *Non perdere la bussola. Orientamento e formazione nell'età adulta*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- 10 Defina Valeria, *Percorsi e progetti. Il Bilancio delle competenze un processo in divenire*, Napoli, Rogiosi, 2005, pag. 17-18.
- 11 cfr. Franca Pinto Minerva , *L'intercultura*, Roma-Bari, Laterza, 2002.
- 12 cfr. William Levati., Maria V. Saraò., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- 13 Rosanna Gallo, Diego Boerchi., *Bilancio di Competenze e Assessment Center. Potenzialità e limiti dell'etero-valutazione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 2004, pag. 89.
- 14 cfr. Massimo Baldacci, *Personalizzazione o individualizzazione*, Trento, Erikson, 2005.
- 15 Francesca Alby, Franca Mora, *Il bilancio di competenze. Conoscere se stessi e capire le organizzazioni*, Roma, Carocci, 2004, pag. 80.
- 16 Defina Valeria, op. cit., pag. 51-80.
- 17 Russo, op. cit., pag. 44.
- 18 cfr. Franca Pinto Minerva, Franco Frabboni, *Manuale di pedagogia generale*, Roma-Bari, Laterza, 2002.
- 19 cfr. Alby, Mora, op. cit.
- 20 cfr. il D.M. 25/05/2001 e il D.M. 31/05/2001.
Russo, op. cit., pag. 65.
- 21 Russo, op. cit., pag. 66.
- 22 Alby, Mora , op. cit, pag. 132.
- 23 cfr. Adulti all'università. Ricerca e strategie didattiche, a cura di Isabella Loiodice, Bari, Progedit, 2007.
- 24 ISFOL, Bi.dicomp. Un percorso Isfol di Bilancio delle competenze, Roma 2006, pag. 65.

Bibliografia

- Alberici A., Serreri P., *Competenze e formazione in età adulta. Il bilancio di competenze*, Roma, Monolite, 2003.
- Alby F., Mora F., *Il bilancio di competenze. Conoscere se stessi e capire le organizzazioni*, Roma, Carocci, 2004.
- Aubret J., Aubret F., Damiani C., *Les bilans personnelles et professionnels: guide méthodologique*, Paris EAP Edition, 1990.
- Baldacci M., *Personalizzazione o individualizzazione*, Trento, Erikson, 2005.
- Bauman Z., *Paura Liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2008.
- Catarsi C., *Competenze e imprevisto. Formazione professionale, impresa di mercato e cultura dell'equità*. Milano, Franco Angeli, 2005.
- Defina V., *Percorsi e progetti. Il Bilancio delle competenze un processo in divenire*, Napoli, Rogiosi, 2005.
- Gallo R., Boerchi D., *Bilancio di Competenze e Assessment Center. Potenzialità e limiti dell'etero-valutazione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- ISFOL, Bi.dicomp. Un percorso Isfol di Bilancio delle competenze, Roma 2006.
- Knowles M., *La formazione degli adulti come autobiografia*, Milano, Raffaello Cortina, 2003.
- Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Edition d'Organisation, 2000.
- Levati W., Saraò M.V., *Il modello delle competenze*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- Loiodice I., *Non perdere la bussola. Orientamento e formazione nell'età adulta*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Loiodice I. (a cura di), *Adulti all'università. Ricerca e strategie didattiche*, Bari, Progedit, 2007.
- Pellery M., *Le competenze individuali e il Portfolio*, Firenze, La Nuova Italia, 2004.
- Pinto Minerva F., *L'intercultura*, Roma-Bari, Laterza, 2002.
- Pinto Minerva F., Frabboni F., *Manuale di pedagogia generale*, Roma-Bari, Laterza, 2002.

Ruffini C., Sarchielli V., *Il bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*, Milano, Franco Angeli, 2001.
Russo S, *Il bilancio di competenze: una storia europea. Dal trasferimento delle pratiche alla certificazione*. Milano, Franco Angeli, 2001.

Sitografia

<http://www.fecbop.eu>

http://www.unifg.it/srs/bilancio_competenze

http://portale.isfol.it/Politiche_e_sistemi_formativi/

[Politiche_per_orientamento_laboratori_le_pratiche_Isfol/BiDicomp](http://portale.isfol.it/Politiche_per_orientamento_laboratori_le_pratiche_Isfol/BiDicomp)