

## Introduzione

Moltissimi percorsi di ricerca teorici ed empirici che hanno interessato dalle scienze politico-giuridiche, alla sociologia del lavoro e della formazione, hanno evidenziato i profondi cambiamenti che hanno ridisegnato il profilo della società contemporanea. Cambiamenti che riguardano sia il piano economico-produttivo sia quello organizzativo del lavoro e delle professioni, come pure la sfera della formazione, dei saperi e delle tecnologie. Importanti trasformazioni si riflettono, dunque, in maniera sempre più evidente, nella vita quotidiana, professionale e non, degli individui e investono complessivamente la società in tutti i suoi aspetti.

E' opinione largamente condivisa tra gli studiosi che la tarda modernità sia contrassegnata da un carattere marcatamente conoscitivo e riflessivo e da un intensificarsi della complessità dei diversi e molteplici contesti dell'organizzazione sociale. La *learning society* nella quale ci troviamo a vivere impone nuove priorità e indica inedite forme di vita e di lavoro. Basti pensare a come la rivoluzione tecnologica abbia introdotto nuove professionalità sulla base di una progressiva dematerializzazione del lavoro (*knowledge workers*) o all'iperconnettività dell'informazione globale che ha ormai imposto nuove coordinate spazio-temporali rivoluzionando il modo di produrre valore, o, ancora, all'importanza strategica che il cosiddetto *capitale umano* ha assunto nei processi di produzione. Il sapere ha assunto un ruolo sociale ed economico mai conosciuto prima innescando una riconfigurazione complessiva dei paradigmi del lavoro, della formazione, dei modelli produttivi e relazionali.

Questo sistema di società aperta e permeabile a continue e capillari ondate di innovazione attribuisce all'*apprendimento (learning)*, più che alle tradizionali categorie di educazione e formazione, un ruolo assolutamente centrale. Siamo dunque nell'epoca del cosiddetto *lifelong learning*, dove imparare sempre, anche al di fuori dei luoghi istituzionali e dei tempi previsti dalla formazione scolastica, per tutto l'arco della propria vita e attraverso modalità e metodi innovativi ed efficaci, diventa l'unico strumento per affrontare le continue transizioni professionali che si avvicendano nel corso della carriera di molti, per valorizzare le proprie *competenze* (altra parola-chiave dei nostri tempi) e collocarsi in modo competitivo sul mercato del lavoro.

Da queste riflessioni – di carattere generale ma, nel contempo, estremamente attuali e che ci consegnano una realtà complessa e problematica - è scaturito il nostro interesse per

l'analisi di un dispositivo di formazione e di orientamento – il *Bilancio di Competenze* – che ha già ampiamente dimostrato, nel corso della sua sperimentazione pratica, oltre che di una sempre più precisa definizione teorica, di rispondere in maniera efficace e innovativa alla grande sfida della formazione continua, aggiornando in modo sostanziale i processi di *manutenzione, riadeguamento e valorizzazione* delle risorse umane e della loro gestione, e fornendo utili contributi alle politiche attive per l'occupazione e per la formazione professionale.

L'ambizione e, insieme l'obiettivo, del nostro lavoro è quella di fornire una panoramica complessiva del Bilancio di Competenze, tenendo insieme il piano della sua elaborazione teorica e quello delle molteplici e variegate applicazioni e sperimentazioni pratiche che si sono progressivamente affermate nel corso degli ultimi decenni anche nel nostro Paese.

In particolare, il contenuto del nostro elaborato si articola in due parti. La prima è suddivisa in **due capitoli**, ognuno dei quali offre un *focus* specifico e inquadra il Bilancio di Competenze da una specifica angolazione, da quella normativo-istituzionale a quella pratico-esecutiva, passando per gli aspetti deontologici che interseca e per le dinamiche che hanno segnato la sua evoluzione, diffusione e definizione nell'ambito del panorama della formazione e, più nello specifico, della gestione delle risorse umane.

La **seconda parte**, invece, raccoglie i risultati di una indagine che abbiamo condotto elaborando una scheda-intervista somministrata, secondo il metodo dell'intervista libera-guidata, a sei testimoni privilegiati, esperti di gestione delle risorse umane, al fine di rilevare l'attuale diffusione del Bilancio di Competenze in Italia e nei diversi settori formativi e di orientamento al lavoro, sia nella sfera pubblica che in quella privata. Dopo aver chiarito le scelte metodologiche che hanno guidato l'indagine e aver riportato le interviste, abbiamo ritenuto opportuno rielaborare i risultati ottenuti in un report ragionato, con l'obiettivo di estrapolare dalle testimonianze raccolte e porre in evidenza, seppur nel perimetro circoscritto della nostra indagine che non ha alcun intento statistico, tutti gli elementi utili per descrivere l'attuale livello di conoscenza, diffusione e utilizzo del Bilancio di Competenze in Italia.

# Capitolo Primo

## Il Bilancio di Competenze tra Francia e Italia

### 1. Dagli anni '80 ad oggi: uno sguardo al Bilancio di Competenze in Francia

Le origini del Bilancio di Competenze si possono far risalire agli anni che seguirono la seconda guerra mondiale. Dopo il '45, infatti, nell'America del Nord, si diffusero le prime esperienze di riconversione dei militari americani al mondo civile. Tra queste vie era il servizio elargito dai Centri di valutazione (*Assessment Centers*). La questione che si poneva era come attribuire un valore specifico e un riconoscimento ufficiale a tutte quelle competenze che i militari avevano acquisito nel corso della loro esperienza e a come spenderle nell'ambito della nuova fase di vita personale, ma anche professionale, che avevano dinanzi.

La medesima questione, anche se emersa da contesti diversi, fu posta negli anni sessanta nel Québec, in Canada, dove movimenti femminili rivendicavano il diritto di vedersi riconosciuta l'acquisizione di saperi e competenze derivate dall'ambito familiare e dall'educazione della prole al fine di costruire un percorso di riqualificazione professionale e poter essere inserite, così, nel mondo del lavoro<sup>1</sup>. Lo stesso problema di riconversione si levava, nello stesso periodo, in Francia, interessando molti lavoratori impiegati nel settore siderurgico che subiva una progressiva azione di riqualificazione e ristrutturazione.

Troppe cose stavano rapidamente cambiando ed era necessario, quindi, un riaggiornamento del quadro delle proposte formative e di apprendimento affinché non si inneschiasse un meccanismo di scollamento tra le politiche istituzionali di orientamento, di formazione e del lavoro e il contesto reale entro cui si iscrivevano.

Tra tutti i paesi europei, è in Francia che interventi e strumenti formativi nuovi, come quelli offerti dal Bilancio di Competenze, perdono presto il carattere iniziale di episodicità legata a una qualche emergenza diventando, invece, uno strumento positivo per affermare, anche sul piano legislativo, lo stringente legame tra lo sviluppo delle professionalità e il più vasto terreno della formazione professionale continua.

---

<sup>1</sup> Cfr. A. Gargiulo Labriola., *Il Bilancio di competenze educative. Un programma personale di formazione continua*, EDUCatt Università Cattolica, Milano, 2007, p. 12.

La necessità urgente di adeguare e modernizzare le politiche formative e, in particolare, le metodologie di valutazione del personale alimenta, in quegli anni, un vivace dibattito che interessa il mondo istituzionale ma anche operatori, teorici di diverse discipline, esponenti del mondo sindacale. Si riflette e si discute su quali modifiche apportare alla politica esistente in merito alla formazione professionale permanente. E' in questo contesto che, già negli anni '70, la legislatura francese contribuisce in modo significativo a indicare quei principi che avrebbero di lì a un decennio aperto la strada all'attuazione del modello del Bilancio di Competenze, mostrando di essere capace di rispondere con solerzia ai cambiamenti che attraversavano la società e la sfera economica del paese.

Una delle caratteristiche più specifiche, che contraddistingue la storia dello sviluppo del quadro normativo francese del Bilancio di Competenze, è rappresentato dalla nascita e diffusione di strutture specialistiche di erogazione, i cosiddetti Centri Interistituzionali per i Bilanci di Competenze (CIBS).

Tra il 1986 e il 1989 un susseguirsi di circolari attuative sui CIBS e di atti normativi ne precisano sempre di più i parametri di funzionamento, gli obiettivi e le pratiche di funzionamento, conferendo così un carattere sempre più ordinato agli interventi di Bilancio. Interventi che tengono in giusta considerazione, d'altra parte, la pressante richiesta di formazione e di qualificazione professionale proveniente tanto dal mondo del lavoro quanto dai lavoratori stessi.

Nel 1991 si giunge a un importante accordo nazionale che apre la strada all'introduzione di una nuova e più efficace legge sulla Formazione professionale. E' infatti con la legge n. 91-1405 del 31 dicembre 1991 che il Bilancio di Competenze viene ufficialmente inserito all'interno delle disposizioni relative alla formazione continua dei lavoratori, acquisendo così una specifica base legale e un contenuto giuridico.

## **2. Dalla Francia all'Italia: diffusione e sviluppo**

Grazie allo stimolo delle raccomandazioni europee, dalla Francia, il Bilancio di competenze si diffonde in tutta Europa<sup>2</sup>. Particolarmente importante è, a tal riguardo, la

---

<sup>2</sup> Cfr. Commissione delle Comunità Europee (2000), *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo; Commission Européenne, Direction générale de l'éducation et de la culture (2002), *Éducation et formation en Europe*:

costituzione, nel 2005, della Federazione Europea dei Centri di Bilancio e di Orientamento Professionale (FECBOP) alla quale aderiscono e trovano rappresentanza ben otto Paesi (Francia, Italia, Belgio, Germania, Polonia, Portogallo, Cecoslovacchia, Grecia).

La principale funzione di questo Istituto è quello di indicare una linea omogenea di intervento all'interno dei diversi paesi che vi aderiscono. A tal fine la Federazione ha stilato una "Carta Qualità" che fissa le regole di base - deontologiche, etiche e metodologiche - alle quali devono riferirsi tutte le strutture che erogano Bilanci in ognuno degli stati nazionali elencati. La Carta è uno strumento molto utile perché evidenzia diritti e doveri di tutte le parti coinvolte nell'erogazione e nell'utilizzo del servizio, oltre a contribuire costantemente ad alimentare il confronto e il dibattito sulla qualità e i possibili aggiornamenti del modello formativo in gran parte d'Europa.

E' a partire dagli anni '90 che, anche nel nostro Paese, si registra un interesse crescente per il Bilancio di Competenze, testimoniato dalle molteplici sperimentazioni presenti sul territorio. Sperimentazioni che acquistano un significato ancor più pregnante se si considera la completa mancanza di un quadro di riferimento normativo ed istituzionale che ne configuri gli aspetti teorico-definitivi, le pratiche attuative e la collocazione nell'ambito delle azioni relative alle politiche formative, di orientamento e di formazione continua.

Tra queste, è utile ricordare il programma "Leonardo da Vinci" che, nell'ambito dei programmi comunitari, ha attuato alcuni degli elementi contenuti nelle politiche di formazione continua, orientamento ed educazione degli adulti nei diversi Stati membri. E ancora, le varie sperimentazioni nate all'interno della Rete europea dei Centri Risorse per l'Orientamento o le strutture per l'erogazione di servizi alla persona sorte territorialmente come, ad esempio, il Jobs Centre dell'Agenzia dei servizi territoriali di Genova<sup>3</sup>.

In questa direzione sono orientate anche altre esperienze sperimentali di Bilancio. Tra queste, ad esempio, il progetto "Arco" [Azioni in Rete per i Centri di Orientamento] realizzato, tra il 1996 e il 1997, nell'ambito del Progetto Sperimentale per l'Orientamento dal centro Risorse Europeo per l'orientamento della Regione Emilia Romagna che ha visto

---

*systemes different, objectif partagés pour 2010*, Office des publications officielles des Communautés Européennes, Luxembourg; Commissione Europea (2002), *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo.

<sup>3</sup> Cfr. S. Russo., (a cura di), *Il Bilancio di competenze: una storia europea. Dal trasferimento delle pratiche alla certificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2010, p. 8.

la sperimentazione del Bilancio di Competenze, dapprima seguendo il modello francese e, successivamente, in corso di attuazione, evidenziando le linee di adattamento più utili al contesto italiano<sup>4</sup>.

Nell'insieme, le esperienze di Bilancio che si sono date in Italia nel corso degli ultimi quindici anni, si possono distinguere - come è stato utilmente indicato<sup>5</sup> - in base alle aree di intervento che sono essenzialmente quattro: 1) Bilancio per lo sviluppo professionale della Pubblica Amministrazione; 2) Bilanci nell'ambito delle attività di orientamento e della formazione professionale; 3) Bilanci per il rafforzamento della occupabilità; 4) Bilanci per l'orientamento e l'*empowerment* di studenti universitari. Il tratto prevalente che emerge da questi contesti di applicazione è l'inclinazione a utilizzare il Bilancio o in settori diversi da quelli originariamente pensati per il Bilancio, come la Pubblica Amministrazione, o come metodo di intervento rivolto al potenziamento dell'occupabilità. Ma vediamoli più da vicino.

Nella Pubblica Amministrazione si è intervenuti con il progetto BilCo - Sperimentazione e Validazione di un modello di Bilancio delle Competenze - promosso dal Formez nel biennio 2001-2002, rivolto a funzionari e dirigenti delle amministrazioni di Bologna, Pesaro e Sassari. A seguito di questa prima esperienza, il Formez ha poi promosso un secondo intervento a favore di funzionari e dirigenti della Regione Campania (2004) e della Regione Sicilia (2005). Il progetto ha fornito una consulenza individuale attraverso il metodo del Bilancio che - come ha testimoniato la fase post-bilancio di verifica - ha giovato i soggetti beneficiari e ha dato la possibilità di sperimentare nuove modalità di gestione delle risorse umane. Infine, sempre nell'ambito dello sviluppo professionale nelle organizzazioni, le Poste Italiane Spa hanno realizzato, nel biennio 2001-2002, un intervento di Bilancio su un campo di 50 donne con qualifica di Quadro per accompagnarle nel corso della fase di trasformazione aziendale che si stava attuando.

Per ciò che riguarda l'area di applicazione dell'orientamento della formazione professionale, accanto a interventi occasionali e sporadici, si possono menzionare l'AssForseo, che ha operato a Roma per circa dieci anni, e il Ciofs-FP (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane - Formazione Professionale), che ha operato a livello regionale, in particolare in Piemonte, offrendo vari servizi di orientamento all'impiego a giovani e

---

<sup>4</sup> Cfr. M. Consolini., *Il progetto "Bilancio di competenze"*, in M. D'Angelo (a cura di), *Il Bilancio di competenze*, pp. 15-17.

<sup>5</sup> Cfr. P. Serreri (a cura di), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 166-172.

adulti. Quest'ultimo ha acquisito un ruolo centrale nell'ambito della Federazione Europea dei centri per il Bilancio di Competenze (FecBop) di cui ci occuperemo dettagliatamente più avanti.

Una maggiore attenzione merita la terza area di intervento che concerne lo sviluppo e il consolidamento dell'occupabilità. L'uso del Bilancio di Competenze in questo contesto è motivato dal significato che è bene attribuire al termine "occupabilità" intesa - come suggerito da diversi studiosi e in particolare da Alberici - come *capability*<sup>6</sup>, ovvero come occasione di accrescimento delle possibilità dell'individuo. Tra le molteplici caratteristiche del Bilancio, infatti, come ricorda Serreri, troviamo anche quella di «non configurarsi come uno strumento di *matching* tra la domanda e l'offerta di lavoro, ma come uno strumento, appunto, per l'occupabilità, proprio perché facilita nell'individuo l'acquisizione e lo sviluppo della consapevolezza delle proprie risorse e competenze; perché lo "autonomizza" e lo rende attivo e proavo nella ricerca di possibilità lavorative nuove e coerenti con tali risorse e competenze; perché, infine, qualora sia già occupato, lo aiuta posizionarsi e crescere professionalmente nelle organizzazioni»<sup>7</sup>. In linea con questa prospettiva si pongono progetti di intervento come quello attuato dal *Job Centre* di Genova o il progetto PERSeO che ha introdotto, su piano nazionale, una dimensione sistemica d'intervento, mettendo in relazione costantemente referenti regionali, provinciali e territoriali con i soggetti sociali, coinvolgendo, così, attivamente e in maniera duratura Centri e Servizi per l'impiego attraverso percorsi formativi di formazione e affiancamento per gli operatori stessi.

Infine, per ciò che riguarda la quarta area di intervento, siamo ancora in un ambito sperimentale dove sono stati compiuti pochissimi passi. Le università di Foggia e di Roma Tre sono state finora le uniche realtà dove si sono sperimentati percorsi di Bilancio, con funzione di *empowerment* e orientamento, indirizzati a studenti che avevano accumulato ritardi nel corso di studi, rispettivamente nel 2000/2001 e nel 1997/98. Tuttavia, si evidenzia una significativa evoluzione di questi tipi di interventi se si considera che inizialmente sono stati rivolti solo a piccoli gruppi di studenti e che, nel corso del tempo, si sono trasformati in un prassi consolidata tra gli strumenti di accoglienza e di primo orientamento di lavoratori-studenti e di studenti adulti iscritti al primo anno di università, già nel corso dell'anno accademico 2000/2001.

---

<sup>6</sup> A. Alberici., *Introduzione*, in P. Serreri (a cura di), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, op. cit., p. 18.

<sup>7</sup> *Ivi*, p. 171.

Sul piano nazionale in una dimensione, quindi, meno legata a interventi regionali o territoriali, un capitolo a parte riguarda l'Isfol. Grazie all'Isfol è stato attivato in circa 80 centri per l'impiego dislocati in tutto il territorio nazionale, il modello di Bilancio - il cosiddetto Bi-dicomp - che rispecchia quello francese, ma che tenendo conto delle differenze socio-economiche e culturali che si sono registrate in Italia è quindi sottoposto a modifiche significative. Questo intervento è servito, quindi, a tastare sul terreno pratico-operativo l'applicabilità del Bilancio in Italia.

L'attività dell'Isfol rappresenta, ad oggi, il momento più alto di quel processo di istituzionalizzazione del Bilancio anche sul piano di una sua definizione normativa, che si continua a sollecitare e che, nel nostro paese, non ha ancora visto la luce. Infatti, se si escludono alcuni fragili tentativi indirizzati in questo senso, l'Italia non ha ancora un quadro normativo ben delineato che regola il Bilancio di Competenze. Tra questi è bene ricordare la Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni, emanata dal Ministro Frattini il 31 dicembre 2001, che ha prodotto concretamente l'applicazione del Bilancio nell'ambito della formazione della Pubblica amministrazione di cui abbiamo detto. Un altro piccolo segnale positivo è dato dal decreto attuativo (D. Lgs. n. 276 del 10 settembre 2003) della cosiddetta "Legge Biagi" (L. 30 del 14 febbraio 2003) che riformava il mondo del lavoro, nel quale il Bilancio di Competenze compare nella descrizione del contratto di apprendistato e della sua durata in funzione alle qualifiche e ai piani formativi da conseguire.

Si tratta, com'è evidente, di elementi ancora molto parziali che, tuttavia, sembrano orientati nella giusta direzione. E' evidente che se confrontiamo il panorama italiano con quello francese, sono ancora molte le lacune da colmare, soprattutto sul piano normativo e legislativo. Tuttavia, possiamo dire che anche in Italia, seppur lentamente, si è progressivamente passati da un'iniziale fase di indeterminatezza assoluta a una maggiore definizione dei parametri di intervento anche se, complessivamente, lo scenario italiano resta segnato da un accentuato carattere di pluralità di interpretazioni derivanti dai diversi valori che si attribuiscono al Bilancio.

Più che un unico modello ben riconoscibile, seppur aperto a miglioramenti e interpretazioni, in Italia, il Bilancio è stato di volta in volta assunto, dalle diverse strutture di erogazione, come un modello formativo/orientativo e adattato alle differenti circostanze



che si presentavano. Se questo è vero sul piano europeo, lo è ancora di più per il nostro Paese. Una caratteristica tutta italiana è, infatti, quella della eterogeneità sia delle strutture che erogano il Bdc e che si riconoscono nella Fecbop (Organismi privati, pubblici, Università, etc.) sia dei beneficiari che attingono al dispositivo: lavoratori a rischio di esclusione dal mercato del lavoro, disoccupati e inoccupati, ma anche giovani apprendisti o studenti neodiplomati, universitari e neolaureati. Inoltre, si registra anche una particolare attenzione, più di quanto accade in altri paesi europei, a costruire percorsi rivolti a persone in difficoltà a causa di handicap o appartenenti alle cosiddette fasce deboli, attraverso l'adattamento della metodologia alle esigenze del contesto.

Difficile prevedere come e con quanta rapidità anche nel nostro paese sarà possibile arrivare alla definizione di una normativa specifica che possa finalmente indicare una sistematizzazione certa di validazione delle competenze e una definizione univoca di Bilancio, nonché dei suoi modelli attuativi, di finanziamento e di accesso.

# Capitolo Secondo

## Costruzione del Bilancio di Competenze

### 1. Il dispositivo del Bilancio di Competenze

In questo capitolo è nostra intenzione entrare nel vivo del funzionamento pratico del dispositivo del Bilancio di Competenze per analizzarne regole deontologiche e attori coinvolti, finalità e fasi, tappe, strumenti e metodologie di applicazione. Inteso come un'azione tesa alla conoscenza di caratteristiche, attitudini e competenze personali e allo sviluppo e alla crescita professionale del singolo, il Bilancio è, come sappiamo, parte di un progetto di orientamento e di formazione professionale più ampio che accompagna l'individuo in ogni tappa della sua vita. Non è certamente un caso che se ne parli in termini di dispositivo, dal momento che un percorso di Bilancio è un "congegno" complesso e articolato che include molti fattori e il cui funzionamento è teso al raggiungimento di un obiettivo, alla realizzazione di determinati effetti. Quindi, le molteplici forme, pratiche e strategie, i metodi attuativi che vi vengono disposti debbono "operare" armoniosamente e in sinergia tra di essi, mostrarsi efficaci e, nel contempo, essere costantemente sottoposti a verifica e adeguamenti.

Da molte ricerche condotte sull'andamento di percorsi di Bilancio si evince con chiarezza l'utilità e il valore di questo innovativo strumento di gestione delle carriere e di progetti individuali di sviluppo professionale. Come è stato evidenziato, una delle caratteristiche specifiche e più interessanti del Bilancio è quella di presentarsi come uno strumento che allena l'individuo a diventare parte attiva dei processi produttivi entro cui opera e, allo stesso tempo, a mettere a punto, sulla base di un percorso di auto-conoscenza e consapevolezza delle proprie capacità, un progetto definito in rapporto al suo grado di attuabilità. Alla fine del Bilancio, la persona avrà, quindi, una visione chiara di quali fasi dovrà mettere in atto per raggiungere l'obiettivo che ha individuato, quali atteggiamenti, capacità, abilità concorrono alla sua maturazione e quali elementi dovranno, invece, mutare per non diventare ostacolo alla propria realizzazione professionale e, più nello specifico, al piano di sviluppo e crescita desiderato.

### **1.1. Attori coinvolti nel processo: il consulente di bilancio e il beneficiario**

Gli attori e gli organismi interpellati nell'attuazione di un percorso di Bilancio sono molti e differenziati in base al ruolo che vi svolgono. Innanzitutto i lavoratori o beneficiari del Bilancio che rappresentano il nucleo focale dell'intero processo formativo. In alcuni casi possiamo incontrare anche i datori di lavoro laddove abbiano deciso di attivare, nell'ambito dei piani formativi rivolti ai propri dipendenti, un percorso di Bilancio di Competenze. Di queste tre figure, protagoniste di ogni pratica formativa - committente, consulente e beneficiario - ci occuperemo più nello specifico degli ultimi due, descrivendone caratteristiche e ruoli, dal momento che il committente, ovvero il datore di lavoro, può anche, nel caso del Bilancio, non comparire poiché può essere direttamente il singolo lavoratore ad attivare un percorso di Bilancio in completa autonomia con lo scopo di migliorare il proprio sviluppo professionale e spendere successivamente i traguardi raggiunti anche in contesti esterni al luogo di lavoro di provenienza.

Il lavoratore o beneficiario del Bilancio è il grande protagonista del percorso formativo non solo perché, da un punto di vista tecnico, egli può essere contemporaneamente richiedente, beneficiario e finanziatore delle azioni formative, ma soprattutto perché è dalle sue motivazioni a intraprendere questo percorso di valorizzazione di sé e di cambiamento che dipende il suo buon esito. Infatti, anche se il Bilancio rientrasse nel piano di formazione stabilito dall'azienda, non potrebbe essere realizzato senza l'esplicito consenso del beneficiario. Non solo. Il beneficiario può interrompere il percorso di Bilancio dopo la fase preliminare laddove non riscontrasse congruità con i suoi bisogni e le sue esigenze ed è considerato l'unico responsabile e destinatario del documento conclusivo che fornisce un quadro dei risultati ottenuti e del progetto professionale individuato. Spetta, inoltre, sempre al beneficiario, e solo a lui, la decisione di trasmettere tale risultato al proprio datore di lavoro o in altri contesti professionali.

Ovviamente è decisivo il feeling che si instaura con il consulente che lo condurrà per mano in questa esperienza, consigliando, orientando, fornendo un supporto e un sostegno tecnico, emotivo-psicologico e professionale.

Il consulente del bilancio possiede un alto livello di formazione ed è, di norma, un professionista delle Risorse Umane. Il suo compito prioritario non è quello decisionale o di interferenza nei processi decisionali che, come abbiamo visto, sono invece tutti gestiti dal

beneficiario, bensì quello di fornire un supporto, di elargire consigli pratici, di affiancare il soggetto in situazioni particolarmente difficili, le cosiddette “situazioni di transizioni psicosociali”, ovvero, secondo la definizione di Pombeni, quelle esperienze critiche che comportano una temporanea fase di disorientamento, disorganizzazione o impasse dovuta alla complessità degli elementi che compongono la vita delle persone<sup>8</sup>.

Un consulente è, quindi, essenzialmente un consigliere (in lingua francese questa figura è definita per l'appunto *conseiller*) e anche un accompagnatore che propone al beneficiario, con tatto e circospezione, possibili metodi per avanzare nel complesso compito dell'auto-valutazione e della conoscenza di sé, senza mai sostituirsi ad esso.

Va da sé, inoltre, che non può darsi alcun rapporto gerarchico tra beneficiario e consulente. Al contrario, la loro relazione deve fondarsi sull'orizzontalità, la collaborazione, la fiducia, la discrezione e la riservatezza reciproca oltre che sull'esercizio di un colloquio franco e trasparente, attivo e contestuale insieme.

E' evidente che - nell'ambito del già complesso arcipelago dei formatori che è sottoposto a costanti aggiornamenti - la figura del consulente del Bilancio di Competenze è tra le più complesse da definire e difficile da praticare correttamente. Anche se può sembrare retorica o faziosa la domanda da porsi è “chi forma i formatori del Bilancio?”.

Come è stato evidenziato<sup>9</sup>, in Italia ancora non esistono percorsi formativi specifici dedicati alla figura del consulente di Bilancio. Il suo profilo sembra comporsi di una serie di tasselli presi a prestito da altre figure presenti nell'ambito dell'orientamento e della formazione dove a competenze cliniche si affiancano competenze filosofiche e antropologiche.

E' utile individuare e mettere in evidenza alcune caratteristiche e capacità fondamentali che un buon consulente di Bilancio deve possedere. Innanzitutto deve essere in grado di condurre un colloquio nel migliore dei modi. Ciò comporta il saper entrare in un rapporto empatico e di fiducia col proprio interlocutore, il saper leggere e interpretare non solo le cose dette ma anche quelle che restano eluse nel dialogo e che emergono a tratti e in maniera scomposta e disorganica, nonché il saper offrire diverse visioni e intercettazioni di un evento percepito come negativo per attivare meccanismi motivazionali di trasformazione e capacità critiche di analisi. Insomma, un consulente di Bilancio deve

---

<sup>8</sup> Cfr. M. L. Pombeni., *Colloquio ed orientamento*, Nis, Roma, 1996, p. 78.

<sup>9</sup> Cfr. M. I. Giangiacomo (a cura di)., *Formazione one to one*, op. cit. p. 74.

assumere il ruolo di un “maestro invisibile”, ovvero la parte di chi osserva senza trasmettere la sensazione di stare giudicando o valutando e orienta senza offrire la chiave di risoluzione dei problemi o sostituirsi all’attore della decisione.

## **1.2. Regole deontologiche**

Tutte le azioni e le pratiche previste dal Bilancio di Competenze sono sottoposte a precise regole deontologiche stabilite dalle regolamentazioni vigenti che ne stabiliscono il funzionamento e i piani di attuazione.

Ad esse debbono conformarsi tutti gli enti, le associazioni, pubbliche o private, che elargiscono servizi di Bilancio e, di conseguenza, i consulenti che vi operano. Il loro mancato rispetto può generare sanzioni penali e amministrative. Agli obblighi previsti, che tutelano privacy e diritto di proprietà intellettuale sui materiali prodotti nel corso del Bilancio, si affiancano anche indicazioni sull’organizzazione e l’articolazione dell’intero processo formativo.

Più nel dettaglio esse prevedono:

- 1.** Il rispetto del consenso che il beneficiario del Bilancio deve esprimere in maniera volontaria prima dell’inizio del percorso formativo;
- 2.** La stipulazione di una convenzione tripartita tra il beneficiario, l’organismo prestatario e il soggetto richiedente ufficialmente (il datore di lavoro o l’organismo paritetico). Ovviamente, qualora il lavoratore si faccia personalmente carico della prestazione, tale convenzione può assumere una forma bipartita;
- 3.** Il rigoroso rispetto del segreto professionale nei confronti di tutte le informazioni emergenti nel corso del Bilancio;
- 4.** Il Bilancio deve essere organizzato in tre fasi ben distinte;
- 5.** Tutte le informazioni richieste al beneficiario durante il Bilancio devono presentare un legame diretto e necessario con l’obiettivo del piano formativo;
- 6.** Il beneficiario è l’unico destinatario dei risultati del documento di sintesi elaborato alla conclusione dell’azione di Bilancio;

7. I risultati del Bilancio, come pure la totalità delle informazioni raccolte, devono essere integralmente comunicate al beneficiario;
8. La stesura del documento finale di sintesi è affidata al prestatario ma deve essere sottoposta all'attenzione del beneficiario, prima della sua redazione finale, per eventuali correzioni;
9. Nel corso della sua attuazione si deve far ricorso a metodi e tecniche affidabili messe in atto da personale qualificato.

## **2. Le fasi del processo**

Il Bilancio di Competenze è, quindi, un processo, ovvero un insieme di attività e di azioni suddivise in fasi definite dalla stessa normativa (Decreto n. 92-1075 del 2/10/1992, Art. R. 900-1) che ne regola l'attuazione e che seguono un andamento evolutivo-progressivo.

La divisione in tre fasi del percorso formativo è quella prevista dalla struttura tradizione del modello di Bilancio francese, che è stato poi assunto come modello base anche in tutti gli altri paesi.

Le fasi del Bilancio sono:

- *Fase preliminare-esplorativa (accoglienza e informazione sul percorso di Bilancio).*

In questa fase si stabilisce il primo contatto tra il lavoratore e il centro che eroga il servizio di Bilancio. In una riunione iniziale, che prevede anche colloqui individuali, si prende atto della volontarietà dell'adesione al percorso del lavoratore, delle sue motivazioni e si precisano dettagliatamente le fasi, le finalità e gli strumenti che saranno adottati nel corso delle azioni formative. In questa fase è importante che la comunicazione risulti chiara, non lasci spazio ad equivoci o fraintendimenti. Per il consulente è importante, in questo momento preliminare, definire la natura dei bisogni espressi dal beneficiario e informarlo su tutti gli aspetti del percorso proposto. Inoltre, è in questo momento iniziale del Bilancio che si indicano le garanzie previste per il beneficiario che sono, essenzialmente, l'obbligo di segreto professionale per gli operatori e il divieto di

divulgazione delle informazioni personali che riguardano l'utente. Ciò servirà oltre a sviluppare consapevolezza e a responsabilizzare direttamente il beneficiario, anche a instaurare un clima di fiducia e di collaborazione.

Questa fase si conclude con la stipulazione di un contratto, relativo alle condizioni di realizzazione e alle modalità di utilizzo dei risultati del Bilancio, che viene stabilito tra le diverse parti coinvolte (lavoratore, servizio erogatore e organismo paritario o impresa) le quali, attraverso di esso, si impegnano a rispettarne i termini e a collaborare tra loro. Con l'acquisizione formale dell'accordo, si dà il via al percorso formativo.

- *Fase investigativa (investigazione con un supporto personalizzato).*

Obiettivo della seconda fase è quello di esplorare e ripercorre le esperienze, gli interessi, le tappe più significative dell'esperienza professionale pregressa dell'utente. Dopo un'analisi dei bisogni, quindi, si passa all'analisi e alla valutazione delle competenze personali. Attraverso un percorso fortemente personalizzato, costruito, cioè, su misura e in base alle specifiche caratteristiche della persona e del contesto di provenienza, in questa fase ci si può avvalere, quindi, di procedure e tecniche di investigazione diverse, anche se sempre ancorate alle linee guida di base previste dal Bilancio, che possono essere riassunte così:

1) *Analisi del percorso precedente*, con la quale si intende coinvolgere completamente il beneficiario in un lavoro biografico-narrativo teso alla ricostruzione della sua "storia di vita", degli avvenimenti più salienti, delle esperienze giudicate positive e di quelle percepite come negative, degli interessi prevalenti per settori, ruoli, profili e funzioni professionali.

2) *Analisi delle acquisizioni*, che prevede l'impiego non solo di materiali narrativi elaborati dal soggetto, ma anche di metodi psicometrici per la valutazione di capacità di apprendimento, di ragionamento, di innovazione, di creatività, etc. In linea con un concetto di competenze ampio e multiforme, ad essere mappate non sono solo le nozioni acquisite nell'ambito dell'educazione scolastica e certificate da diplomi, titoli ufficiali, etc, ma anche tutte quelle capacità apprese fuori dall'ambiente scolastico e professionale, nella vita privata e nel tempo libero. Tutte risorse che possono essere valorizzate e trasferite ad altri ambiti, anche quelli professionali.

3) *Analisi delle motivazioni e del contesto professionale*. Il beneficiario deve essere messo in condizione, in questa terza tappa, di identificare gli elementi e i fattori che hanno innescato il processo di cambiamento nel quale si trova coinvolto o che potrebbero valere cambiamenti futuri desiderati o auspicati, accedendo, quindi, a informazioni relative all'ambiente socio-professionale ed economico che lo circonda, al fine di riuscire a prefigurare e determinare, confrontando e integrando gli elementi esplorati, percorsi concreti e realistici di sviluppo e di evoluzione professionale

Uno dei momenti particolarmente significativi della fase investigativa è, infine, quello di mettere in relazione aspirazioni del soggetto e possibilità concrete del contesto. «Così, la conoscenza degli interessi professionali si completano con una informazione sulle professioni, un aggiornamento delle rappresentazioni delle professioni a cui si aspira e un chiarimento sulle vie e sui mezzi di accesso a questo settore: livello di studi richiesto, formazione e competenze desiderabili, procedure formali da adempiere o ancora sbocchi potenziali esistenti»<sup>10</sup>.

- *Fase conclusiva (sintesi e restituzione del Bilancio)*: comprende tre obiettivi ai quali sono associate tre attività distinte:

1) *Analisi delle informazioni acquisite* durante le fasi presenti del Bilancio, che prevede una revisione congiunta del beneficiario e del consulente del dossier raccolto durante l'esperienza formativa. Si procede, quindi, ad enucleare le informazioni più importanti in funzione del progetto professionale che è in corso di elaborazione per intrecciare dati, risultati, aspettative e opportunità concrete.

2) *Redazione di un documento di sintesi*. Anche questo passaggio finale necessita di essere iscritto in un regime di collaborazione tra beneficiario e consulente. Il documento di Bilancio definisce l'esito finale del percorso formativo e rappresenta un utile strumento di riferimento che formalizza i progressi emersi dal Bilancio sia sul piano della definizione di un progetto professionale, sia su quello di una oculata e più aggiornata mappa delle competenze.

3) *Elaborazione di un progetto e di un piano d'azione*. La sintesi indicata nel documento finale non è solo una "fotografia" che restituisce l'identità professionale e la personalità dell'utente in base a tutti gli elementi che lo riguardano e che sono emersi

---

<sup>10</sup> *Ivi*, p. 45.



durante le varie fasi di Bilancio. E' anche una base necessaria per definire un progetto professionale, uno strumento per orientarsi in una scelta di carriera, per individuare nuove opportunità di mobilità. Il consulente ha il compito di affiancare la persona nell'enucleazione dei suoi punti forti, dei progressi compiuti, delle potenzialità che aspettano ancora di essere colte, delle competenze possedute e quelle richieste dai contesti lavorativi che si intende raggiungere. E' necessario, quindi, saper usare in modo appropriato questo patrimonio emerso fase dopo fase, tappa dopo tappa, per individuare nuovi obiettivi professionali e nuove modalità, pratiche e strategie per realizzarli concretamente.

### **3. Gli strumenti utilizzati nel processo**

La realizzazione di una prestazione di Bilancio nasconde molte difficoltà. Ad esempio il consulente deve mettere in campo tutti gli strumenti di valutazione necessari, con l'obiettivo di rendere manifesto il profilo umano della persona che si presenta sempre come una realtà complessa, instabile e parzialmente inaccessibile. Ogni soggetto è, infatti, una totalità indissociabile di capacità positive e di limiti, ha una specifica età, una sua "storia", ed è inserito in uno determinato ambito socio-familiare e professionale. Tutto questo determina la sua unicità. Ed è esattamente da questa specificità che ognuno produce cultura e competenze, sviluppa sogni e desideri, configura piani relazionali con il mondo e con gli altri. Dinanzi a questa molteplicità e complessità, il consulente deve sempre interrogarsi su quali siano gli strumenti di valutazione e di auto-valutazione più idonei a rispondere agli obiettivi propri di un percorso di Bilancio ma anche alla unicità di ogni singolo partecipante.

Su questo argomento, la normativa fornisce solo delle indicazioni circa le caratteristiche che tali metodi e tecniche devono possedere, indicando che «gli organismi prestatari sono tenuti ad utilizzare, per realizzare un Bilancio di Competenze, metodi e tecniche affidabili, messi in atto da personale qualificato» (Art. R. 900-4).

Nel rispetto di queste norme la grande sfida è quella «di capire attraverso quali metodi e con quali strumenti è possibile, appunto, far apprendere, ad un individuo, il suo

passato, il suo presente ed il suo futuro professionale (in termini di aspettative, potenzialità, opportunità e rischi)»<sup>11</sup>.

Tra il vasto repertorio di strumenti orientati al raggiungimento di questo fine figurano sicuramente questi:

- Il *colloquio individuale*, che esprime il carattere della relazione tra consulente e beneficiario fondata sul confronto reciproco e sul rapporto orizzontale, ma anche sull'aiuto e il supporto costante che il primo ha il dovere di offrire al soggetto. Il modello teorico di riferimento è quello sviluppato in ambito clinico-terapeutico da Rogers, che si è poi diffuso anche nella sfera delle pratiche di *counselling*, basato sul concetto di "relazione di aiuto", ovvero «una relazione in cui almeno uno dei protagonisti ha lo scopo di promuovere nell'altro la crescita, lo sviluppo, la maturità e il raggiungimento di un modo di agire adeguato e integrato. [...] una situazione in cui uno dei partecipanti cerca di favorire, in una o in ambedue le parti, una valorizzazione maggiore delle risorse personali del soggetto e una maggiore possibilità di espressione»<sup>12</sup>.

Nel colloquio individuale - strutturato secondo un approccio non-direttivo, ovvero teso alla promozione dell'espressione del soggetto stesso, o semi-direttivo, che prevede, cioè, la possibilità di fare delle domande in merito a temi specifici come il ruolo occupato, le condizioni di lavoro, etc. - il consulente cerca di sollecitare la libera espressione di disagi, problematiche, limiti, difficoltà, preoccupazioni, timidezze. Questa "messa a fuoco" dei punti deboli della personalità serve a migliorare la consapevolezza di sé, al fine di sviluppare un maggiore adattamento sociale. Si parla, quindi, di "ascolto attivo", ovvero della presenza costante, durante il colloquio frontale, non solo della totale attenzione del consulente ma anche delle sue capacità di decodificare, decifrare, interpretare tanto la comunicazione verbale espressa, quanto gesti, segni e indicazioni che riguardano altri linguaggi del corpo, come ad esempio la postura, il modo di gesticolare: tutti elementi che concorrono a definire una personalità e ad avere una conoscenza più approfondita della persona.

Sintetizzando possiamo dire che il colloquio svolge, nel Bilancio, tre funzioni: una funzione di scambio di informazioni tra le parti; una funzione maieutica nel far emergere

---

<sup>11</sup> C. Castelli, C. Ancona., *Il Bilancio di competenze nell'orientamento e nella formazione continua*, op. cit. , p. 134.

<sup>12</sup> C. Rogers., *La teoria centrata sul cliente*, Martinelli, Firenze, 1970. La citazione riportata è in A. Alberici, P. Serreri., *Competenze e formazione in età adulta*, op. cit., pp. 94-95.

dal soggetto la sua “immagine di sé”, le sue aspettative e i suoi progetti e, infine, una funzione di osservazione da parte dell’esperto di comportamenti e reazioni che si manifestano nel corso del colloquio.

- *Gli itinerari autobiografici.* Tra le tecniche che orientano la persona nella ricostruzione del proprio passato professionale ed esperienziale si annoverano sia l’analisi più tecnica dei curricula vitae, sia percorsi di esplorazioni biografiche delle storie di vita (narrazione di elementi e tappe significative della vita familiare, sociale e professionale). L’aspetto positivo che deriva dall’uso di tecniche narrative autobiografiche è che, nel raccontarsi, la persona trova senso, continuità e coerenza nei singoli eventi che hanno costellato la sua vita. Questa attribuzione di senso serve sia a percepirsi e a riconoscersi in una identità specifica, sia a creare le basi per la costruzione di un futuro che sia altrettanto coerente e in continuità con il proprio presente e futuro. Nuove progettualità vengono così individuate sulla base di quanto si percepiscono come affini al proprio modo di essere, di fare e di pensare, evitando “salti nel vuoto” o sfide troppo distanti dal proprio percorso e quindi astratte<sup>13</sup>.

Sul piano metodologico gli itinerari autobiografici non si basano solo su strumenti di auto-somministrazione elaborati dall’esperto - quali, ad esempio, schede e dossier di descrizione delle attività svolte, dei ruoli ricoperti e delle relative competenze esercitate - ma anche di strumenti che facilitano l’interpretazione degli esiti dal parte del soggetto stesso. Nel Bilancio, ad esempi, la tecnica di costruzione del cosiddetto “portafoglio di competenze” riveste una funzione molto importante se intesa come una metodologia che permette al soggetto di costruire da sé il proprio dossier, di appropriarsi dell’insieme delle sue conoscenze, abilità e competenze, organizzandole e valorizzandole. Generalmente, si tratta, in ogni caso, di strumenti che allenano le capacità riflessive del soggetto e hanno un grande peso se somministrate trasversalmente ad altre pratiche e azioni di valutazione.

- *Test e questionari, simulazioni e le prove professionali.* Un’altra sfera importante del bilancio è rappresentata da tutte quelle tecniche e strumenti che hanno lo scopo di giungere a valutazioni oggettive basate sui dati di realtà emersi nelle diverse fasi del Bilancio. Questi strumenti diagnostici standardizzati vengono di norma impiegati nella

---

<sup>13</sup> F. Petruccelli, I. Messuri, M. Santilli., *Bilancio di competenze e orientamento professionale e scolastico. Dalla pratica alla teoria: l’esperienza della provincia di Latina*, op. cit., p. 86.

seconda fase del percorso formativo che, come abbiamo detto, ha lo scopo di raccogliere dati, elementi, fattori e valutazioni delle risorse umane del soggetto.

Attraverso le simulazioni e le prove professionali, ovvero situazioni evocate o create artificialmente, ad esempio, il consulente ha la possibilità di osservare direttamente le capacità di adattamento dell'individuo ad un ambiente complesso, le sue risposte agli imprevisti, i comportamenti sociali e le strategie di risoluzione dei problemi che egli mette in atto, le risorse che mobilita dinanzi a diverse problematiche. Tra gli strumenti psicodiagnostici più usati figurano sicuramente i test di personalità, di interessi, di valori o i test d'efficienza come, per esempio, test d'intelligenza ed attitudinali. Ma ci sono anche tabelle di competenze messe in relazione a specifiche attività professionali.

Tra le simulazioni di compiti professionali, molto efficace e sempre più diffusa risulta essere l'*in basket* (cestino della posta in arrivo) che è «una sorta di *role playing* individuale in cui si simula in modo molto realistico una serie di problemi decisionali sul piano operativo»<sup>14</sup>. Dal suo svolgimento, che segue una sequenza di azioni e compiti da svolgersi in tempi rapidi e contenuti, è possibile verificare la presenza di capacità operative molto specifiche tra cui la capacità di auto-organizzarsi efficacemente per rispondere a un'emergenza professionale o a un imprevisto.

#### **4. I risultati del processo**

Il processo complessivo di Bilancio di Competenze si conclude, come abbiamo visto, con la restituzione dei risultati raggiunti al beneficiario dell'intervento che può decidere di usufruirne nel modo che ritiene più opportuno.

Secondo la legge al termine del percorso di Bilancio, nella fase conclusiva, è fatto obbligo che l'organismo prestatario e, nello specifico, il consulente che ha operato il servizio, elabori un documento di sintesi che contenga esclusivamente le seguenti indicazioni descrittive: le circostanze nelle quali si è sviluppato il Bilancio di Competenze; le competenze e le attitudini del beneficiario che riguardino le prospettive evolutive considerate; gli elementi costitutivi del suo progetto professionale o, eventualmente, del suo progetto di formazione e le principali tappe previste per la sua realizzazione. Recensire

---

<sup>14</sup> F. Petruccelli, I. Messuri, M. Santilli., *Bilancio di competenze e orientamento professionale e scolastico. Dalla pratica alla teoria: l'esperienza della provincia di Latina*, op. cit., p. 90.

i fattori che possono concorrere alla realizzazione di un piano progettuale-evolutivo del beneficiario ed escludere, invece, elementi, abitudini, caratteristiche che ne possano inficiare il successo è, infatti, uno degli obiettivi previsto dal Bilancio.

Riportare anche un elenco descrittivo delle attività svolte e dei materiali usati e prodotti durante il percorso di Bilancio è una pratica che si somma alla compilazione del documento e concorre ad aiutare la persona nella gestione attiva della propria carriera. A tale fine, quindi, il consulente e il beneficiario, in stretta collaborazione, possono decidere di compilare insieme un portafoglio di competenze tecnico-professionali identificando quelle acquisite nell'ambito del Bilancio e inserendole nel percorso complessivo della persona.

Il *portafoglio di competenze* indica un repertorio composito e articolato di dati e informazioni che riguardano la vita professionale di un individuo. Si tratta, in buona sostanza, di un documento che viene organizzato e redatto in forma di dossier o fascicolo personale che raccoglie sia informazioni formali che informali. Gli scopi della sua "costruzione" sono molteplici: consentire all'utente di raccogliere, organizzare, tenere costantemente sotto controllo e aggiornare gli elementi che compongono il proprio profilo professionale: tracce, prove sostenute, esperienze e competenze acquisite anche negli ambiti extra-professionali e sociali, nei percorsi formativi e di orientamento; acquisire una sempre maggiore consapevolezza di sé e della propria storia di vita pervenendo a una buona condizione di auto-riconoscimento; intraprendere - sulla base di un contesto realistico e concreto - percorsi di riqualificazione, mobilità, crescita, sviluppo e inserimento professionale.

Sintetizzando, il documento risulterà, quindi, così articolato: dati generali del Bilancio (consulente, periodo di svolgimento, date degli incontri, ore totali delle attività); dati anagrafici del beneficiario; motivi alla base della richiesta di bilancio; svolgimento del percorso di bilancio (ricostruzione del percorso formativo e professionale e dei motivi delle diverse scelte; analisi delle attività svolte e delle competenze acquisite; analisi degli interessi, delle aspirazioni professionali e dei vincoli personali e familiari; elaborazione di alcuni progetti professionali e verifica della loro fattibilità); percorso formativo e professionale (esperienze formative, esperienze professionali); caratteristiche personali (interessi, abitudini/capacità trasferibili, tratti di personalità, conoscenze e capacità tecniche); progetto professionale e area di inserimento; piano d'azione per la realizzazione del progetto professionale indicato; eventuale programmazione di altri piani formativi.

## Capitolo Terzo

### **Il Bilancio di Competenze: indagine condotta su sei testimoni privilegiati, esperti di Gestione delle Risorse Umane**

#### **1. Nota metodologica**

Con l'obiettivo di sondare e analizzare in maniera più diretta e approfondita il tema che abbiamo preso in esame nel corso della nostra ricerca – ovvero il modello di Bilancio di Competenze e, in particolare, la sua effettiva diffusione nell'ambito della formazione permanente, dell'*autoempowerment*, dell'orientamento e delle politiche attive per il lavoro, nonché nei programmi di formazione aziendale e d'impresa – abbiamo scelto di costruire una scheda-intervista da somministrare a sei testimoni privilegiati, tutti esperti di Gestione delle Risorse Umane, che operano a diverso titolo nell'ambito in esame.

La scheda è suddivisa in sette aree tematiche. Ciascuna prevede domande finalizzate a raccogliere informazioni utili a raggiungere specifici obiettivi: indicare l'attuale ruolo occupato nell'ambito della Gestione delle Risorse Umane; rilevare la diffusione e il peso che il Bilancio di Competenze ha nell'ambito della formazione continua, delle politiche attive per il lavoro e della Gestione delle Risorse Umane; rilevare la composizione dei principali utenti che scelgono di seguire un programma di Bilancio e le esigenze e le aspettative che li motivano; mappare la diffusione del Bilancio su un piano territoriale più circoscritto, ovvero nella regione Lazio e nella provincia di Roma e indicare i possibili piani di intervento per aumentare la sua diffusione; individuare quali sono i limiti normativi e le cause che ostacolano la diffusione del Bilancio; enucleare e descrivere quali sono le pratiche, azioni e strumenti che rendono il Bilancio uno strumento innovativo e particolarmente efficace nell'ambito dei programmi formativi e, infine, tracciare un quadro dei possibili scenari futuri di diffusione e divulgazione del Bilancio.

Lo schema che è stato seguito durante le sei interviste è riassumibile come segue (tab. 1):

Tabella 1- Schema utilizzato per le interviste ai sei testimoni privilegiati.

AREE TEMATICHE	DOMANDE	OBIETTIVI
<p align="center"><b><u>FORMAZIONE E PROFILO DELL'INTERVISTATO</u></b></p>	<p>Sesso</p> <p>Titolo di studio</p> <p>Principali tappe del percorso formativo</p> <p>Ruolo occupato nel mondo della formazione</p>	<p><i>Tracciare un profilo professionale dell'intervistato, mettendo in evidenza il ruolo che svolge nell'ambito della formazione</i></p>
<p align="center"><b><u>IL BILANCIO DI COMPETENZE NELL'AMBITO DELLE POLITICHE DELLA FORMAZIONE IN ITALIA</u></b></p>	<p>1. Quale spazio occupa il Bilancio di Competenze nelle politiche attive per il lavoro?</p> <p>2. Come si inserisce il Bilancio nell'ambito della formazione continua, della gestione delle risorse umane e nell'outplacement?</p> <p>3. Quanta diffusione ha il Bilancio nei programmi di formazione di aziende e imprese?</p> <p>4. Che impatto ha l'azione di Bilancio sui programmi di inserimento occupazionale e nei centri per l'impiego?</p>	<p><i>Rilevare l'utilità, la diffusione e il peso che il Bilancio di Competenze ha nell'ambito della formazione continua, delle politiche attive per il lavoro e della gestione delle risorse umane</i></p>
<p align="center"><b><u>IL BACINO DI UTENZA CHE SCEGLIE IL BILANCIO DI COMPETENZE</u></b></p>	<p>1. Com'è composto il bacino di utenza dei programmi di Bilancio?</p> <p>2. I beneficiari del Bilancio sono per la maggior parte già lavoratori o persone in cerca di un primo impiego?</p> <p>3. Quali sono le esigenze, i bisogni e le aspettative più diffuse degli utenti di Bilancio?</p> <p>4. Rispetto ad altre offerte, piani e programmi formativi, pensa che il Bilancio attiri un numero più consistente di utenti?</p>	<p><i>Rilevare la composizione dei principali utenti che scelgono di seguire un programma di Bilancio di Competenze e le esigenze più diffuse che li motivano</i></p>

	<p><b>5.</b> Quante sono le donne che ricorrono a un Bilancio di Competenze, in rapporto agli uomini, e con quali esigenze?</p>	
<p><b><u>IL BILANCIO DI COMPETENZE NELLA REGIONE LAZIO E NELLA PROVINCIA DI ROMA</u></b></p>	<p><b>1.</b> Quanto è diffuso il Bilancio nell'ambito delle politiche occupazionali della Regione Lazio? E della Provincia di Roma?</p> <p><b>2.</b> Quali interventi potrebbero, secondo lei, facilitare la comprensione e la diffusione del Bilancio?</p> <p><b>3.</b> Registra un incremento di pratiche di Bilancio e di utenti che vi fanno ricorso negli ultimi anni?</p> <p><b>4.</b> Pensa che nel futuro il Bilancio di Competenze sia destinato a diffondersi sempre di più? Attraverso quali canali, circuiti o reti territoriali?</p>	<p><i>Rilevare la diffusione del Bilancio su un piano territoriale più circoscritto (Regione Lazio e Provincia di Roma) ed evidenziare piani di incremento per aumentare la sua diffusione</i></p>
<p><b><u>IL BILANCIO DI COMPETENZE, IL PIANO NORMATIVO ITALIANO E LE ORGANIZZAZIONI TERRITORIALI</u></b></p>	<p><b>1.</b> Quali sono gli interventi normativi che mancano ancora in Italia per favorire lo sviluppo e la diffusione del Bilancio?</p> <p><b>2.</b> Quali sono le cause di questo ritardo sul piano normativo rispetto ad altri paesi europei?</p> <p><b>3.</b> Quali sono i centri, pubblici o privati, che possono prestare servizi di Bilancio sul piano nazionale e regionale?</p> <p><b>4.</b> Come vengono individuati i centri e quali sono i criteri per accreditarsi?</p>	<p><i>Individuare quali sono i limiti normativi che ostacolano lo sviluppo del modello proposto dal Bilancio di Competenze e delineare una mappa dei centri che erogano servizi di Bilancio in Italia</i></p>
<p><b><u>IL BILANCIO DI COMPETENZE, LE AZIONI, GLI STRUMENTI E LE PRATICHE DI INTERVENTO</u></b></p>	<p><b>1.</b> Quali sono, secondo lei, i punti di forza di tale strumento e quali i benefici per gli attori coinvolti?</p>	<p><i>Individuare e descrivere quelle pratiche, azioni e strumenti che rendono il Bilancio uno strumento particolarmente efficace nell'ambito dei programmi formativi</i></p>



	<p>2. In quali casi, secondo lei, è più opportuno usare il Bilancio di Competenze?</p> <p>3. Quali sono le azioni e gli strumenti che lo rendono uno strumento formativo innovativo?</p> <p>4. Che importanza hanno le tecniche di auto-valutazione? E quali funzioni hanno le tre fasi che connotano il Bilancio?</p>	
<p><b><u>IL BILANCIO E LE SUE PROSPETTIVE FUTURE</u></b></p>	<p>1. Quali sono, secondo lei, le possibili linee di sviluppo future del Bilancio?</p> <p>2. Crede che il Bilancio si affermerà sempre di più nell'ambito della formazione, o in quello dell'orientamento professionale?</p> <p>3. Quali sono i settori e i contesti nei quali il Bilancio è stato sperimentato? E quale risponde meglio alle sue finalità?</p>	<p><i>Indicare possibili sviluppi futuri del Bilancio e in quali contesti e settori è prevista la maggiore diffusione</i></p>

Le interviste – condotte sul modello di interviste libere-guidate – hanno carattere narrativo e costituiscono una base di partenza per avviare, in una fase successiva, nuove indagini di carattere quanti-qualitativo attraverso l'uso di altre tecniche di rilevazione. La loro somministrazione, quindi, non ha seguito uno schema rigido ma, al contrario, abbiamo ritenuto più utile adeguare la sequenza di domande e la loro formulazione alla specificità che ciascun testimone ci ha presentato.

Le interviste non hanno, inoltre, alcun portato statistico, ma rispondono alla esigenza di delineare un quadro del fenomeno trattato più informato, seppur nel perimetro circoscritto ma comunque rilevante dei sei profili che abbiamo ascoltato. Tale descrizione è stata delineata nel report finale attraverso un meticoloso confronto delle storie raccolte e la rilevazione di criticità, punti di affinità, discordanze emerse nel corso dell'indagine.

Nello specifico, i soggetti intervistati sono stati sei dei quali si è indicato, in fase di raccolta dei dati biografici, solo il sesso, le tappe salienti dell'iter formativo-professionale

che hanno perseguito e l'attuale ruolo professionale occupato. Sono stati inoltre indicati i contesti d'impiego nei quali i testimoni operano o hanno operato.

## **2. Report e analisi dei risultati dell'indagine**

La presente analisi ha lo scopo di descrivere i risultati emersi dalle interviste libere-guidate che sono state somministrate ai sei testimoni qualificati e, in particolare, di enucleare elementi discordanti o condivisi dagli intervistati attraverso un confronto dettagliato delle loro risposte. Inoltre, si intende mettere in luce temi, dati, tendenze, esperienze e opinioni che possano contribuire a inquadrare meglio il modo in cui è percepito e diffuso il Bilancio di Competenze in Italia.

### **2.1. Gli intervistati tra lavoro e formazione**

La prima fase dell'intervista è servita a raccogliere alcuni dati relativi alla vita professionale degli intervistati e alla loro formazione. Il dato che è emerso è l'alto grado di istruzione che caratterizza l'*iter* formativo dei testimoni. Tutti hanno conseguito un titolo di laurea, anche se in aree disciplinari diverse - da Economia e commercio a Storia dell'arte, da Sociologia a Filosofia - procedendo poi all'acquisizione di una formazione più specialistica nell'ambito della Gestione delle Risorse Umane, del *management*, dell'*assessment*, dell'orientamento e dell'organizzazione aziendale, attraverso la partecipazione a uno o più Master di primo o secondo livello, italiani o europei.

Per ciò che riguarda l'implemento del proprio bagaglio di competenze, tutti dichiarano di aver continuato ad acquisirne nel corso delle diverse occupazioni professionali che hanno svolto o svolgono, confermando quell'assetto ormai diffuso che ha assunto la formazione professionale continua descritta e analizzata, a partire da diversi aspetti e angolazioni, nel corso della nostra analisi.

Anche dalle storie di vita degli intervistati relative alla loro attuale professione si è delineato un quadro non del tutto omogeneo, in particolare per le diverse tipologie occupazionali (lavoratori autonomi, dipendenti). Due dei sei intervistati si definiscono liberi professionisti che svolgono attività di consulenza presso aziende private "a 360 gradi", occupandosi "della selezione del personale, della formazione (sia nella sfera della

progettazione che come consulente-formatore) e dell'organizzazione"; quattro di essi, al contrario, sono dipendenti presso una singola azienda dove svolgono attività di formazione, di coaching, di selezione, formazione, valutazione e gestione del personale.

Tutti gli intervistati hanno avuto modo di occuparsi di Bilancio di Competenze nel corso della loro formazione professionale, in particolare quella specialistica, sul piano teorico. Alcuni hanno proposto la sua somministrazione nel contesto aziendale dove sono occupati senza riscontrare grande successo, ma ottenendo tutt'al più di utilizzare solo alcuni degli strumenti e delle tecniche previste dal modello classico di Bilancio nell'ambito della strategia complessiva di formazione e valutazione delle risorse prevista dal contesto aziendale. *«Ho sperimentato il Bilancio sia nell'outplacement che nella gestione e selezione delle risorse umane già presenti in azienda, o applicato a figure con bassissimo rendimento. Mi è capitato anche di inserire alcune fasi e strumenti previsti dal Bilancio con finalità di empowerment»* – ci viene raccontato - *«Quindi, ho usato lo strumento in maniera abbastanza flessibile per perseguire obiettivi specifici che mi ero data»*. Questo fenomeno, come vedremo anche in seguito, si presenta in maniera piuttosto costante e, se da un lato, dimostra il carattere di estrema duttilità del Bilancio, dall'altro, ci fa riflettere sul fatto che questo strumento non è ancora conosciuto né tanto meno utilizzato in maniera organica, ovvero come un percorso ben definito, sottoposto a specifiche norme deontologiche, che si articola in tre fasi, l'una propedeutica all'altra, e tesa al raggiungimento di determinati risultati. Infine, è bene segnalare che due degli intervistati si sono personalmente sottoposti a un percorso di Bilancio in qualità di utenti, traendone grandi vantaggi.

## **2.2. Percezione e testimonianze in merito alla diffusione del Bilancio di Competenze in ambito aziendale**

Il dato che è emerso con grande omogeneità e chiarezza sulla base delle esperienze professionali degli intervistati è che il Bilancio di Competenze non abbia ancora raggiunto un adeguato grado di diffusione nell'ambito degli interventi di formazione, orientamento, valutazione e gestione delle risorse umane promossi dalle aziende italiane. E' opinione comune che *«il Bilancio è ancora un prezioso gioiello nascosto, sconosciuto, non valorizzato»* che resta sostanzialmente marginale. Sono ancora molti i pregiudizi, le resistenze che si riscontrano in merito al Bilancio e si registra una scarsa conoscenza e consapevolezza delle sue funzioni, dei benefici che può produrre, delle potenzialità che può

realizzare. *«Posso dire – ci spiega il primo intervistato - che Bilanci di Competenze, così come si configurano sul piano teorico, non vengono quasi mai somministrati in azienda».*

Uno dei testimoni dichiara che è consuetudine, nell'ambito aziendale italiano, pensare alla gestione delle risorse umane come a *«un sistema integrato [...] un processo che si struttura su piani diversi, ciascuno propedeutico all'altro»* basato per lo più sulla somministrazione annuale di schede di valutazioni individuali che hanno l'obiettivo di stabilire se i risultati attesi e previsti dall'organizzazione sono stati concretamente raggiunti. A parere positivo, quindi, segue una politica di incentivi, di elargizione di una retribuzione aggiuntiva composta da premi, non sempre solo monetari, ma anche benefit elargiti ai dipendenti virtuosi. *«La valutazione della performance è uno strumento usato in tutte le grandi aziende e su di esso si strutturano strategie di premi, benefit, etc. Le schede di valutazione servono, in sostanza, non solo a monitorare le risorse, ma a stabilire il rapporto quantitativo e qualitativo tra performance e benefit».*

Il compito di *«stimolare la risorsa a riflettere criticamente sulle proprie competenze»* è affidata, quindi, essenzialmente all'intreccio tra performance e benefit e lasciata, il più delle volte, alla gestione della risorsa stessa. Ed è alle politiche del benefit, secondo l'esperienza che ci è stata narrata, che è affidato il compito di stimolare la sfera motivazionale e personale della risorsa premiandola affinché migliori la sua produttività. *«Di norma, il valutatore suggerisce percorsi di crescita, fornisce spunti motivazionali, sollecita lo spirito critico del dipendente affinché possa elaborare autonomamente un bilancio delle proprie competenze».*

Questo scenario è, non solo confermato dagli altri testimoni che abbiamo ascoltato, ma addirittura si configura in maniera ancora più precisa nella prospettiva di un'assenza quasi totale dello strumento di Bilancio nell'ambito aziendale. I pareri sono tutti concordi e non lasciano spazio a incertezze interpretative: *«Credo che nell'ambito aziendale non si sappia neppure bene di che cosa si tratti esattamente. [...] Quando ne ho parlato nel contesto lavorativo mi sono accorta che è davvero poco conosciuto»* – dichiara uno degli intervistati – *«L'attuale cultura aziendale non contempla l'applicazione strutturata di questo strumento che resta abbastanza marginale».* E ancora: *«In tutte le realtà aziendali che ho conosciuto come consulente non mi è mai capitato di constatare un uso sistematico di interventi di Bilancio a supporto dello sviluppo».* Un intervistato, in particolare, ha fornito una descrizione molto netta del fenomeno, basata sulla sua esperienza personale: *«Sono pochissimi i Bilanci commissionati e finanziati nell'ambito aziendale. Molti percorsi*

*formativi che inizialmente sembravano prediligere o comunque prevedere al loro interno anche il modello di Bilancio, sono stati poi gestiti secondo modalità più classiche. Da quando ho cominciato a occuparmi di Bilancio, posso dire che ci sia stato più che un'ascesa, un declino».*

Lo stesso fenomeno è riscontrabile anche nell'ambito più circoscritto della regione Lazio e della provincia di Roma, dove il Bilancio non è usato quanto meriterebbe e le aziende vi fanno ricorso in maniera sporadica.

Un altro elemento che emerge dall'indagine condotta è che le aziende italiane ricorrono al Bilancio di Competenze solo in particolari fasi della loro gestione organizzativa: *«per riconfigurare e ricollocare dipendenti appartenenti a settori alti della organizzazione».* C'è chi, però, tra gli intervistati racconta queste stesse fasi descrivendo un atteggiamento molto diffuso nel mondo aziendale italiano che si presenta quando, a seguito di una riorganizzazione interna, occorre “accompagnare” dipendenti in uscita: *«spesso l'azienda propone una sorta di out-out al lavoratore offrendogli o un maggiore incentivo monetario per l'uscita occupazionale, o il supporto di un'agenzia che eroga in maniera professionale servizi di outplacement. Quasi tutti i dipendenti in uscita scelgono la prima opzione!».*

Tuttavia, a fronte di questo scenario che manifesta inequivocabili segni di ritardo nella diffusione del Bilancio rispetto ad altri paesi europei, è opinione comune degli intervistati che esso possa offrire vantaggi e successi nell'ambito aziendale proprio nella *«fase di assessment, quando conoscere le competenze, le qualità, le caratteristiche proprie delle risorse umane è fondamentale al fine di collocarle, successivamente, nei ruoli aziendali più adeguati»* o di outplacement.

Infine, tutti gli intervistati lasciano trapelare disappunto e preoccupazione per una così scarsa diffusione del Bilancio nei programmi di formazione aziendale e d'impresa: *«è un vero peccato perché penso che un suo impiego più costante potrebbe davvero risultare molto molto fruttuoso».* *«Credo che il vero potenziale di questo strumento non sia ancora adeguatamente compreso e, quindi, sperimentato. Potrebbe, invece, essere “sfruttato” di più perché può garantire ottimi risultati».*

### **2.3. La presenza del Bilancio in altri ambiti**

Per ciò che riguarda altri settori o ambiti dove il Bilancio potrebbe essere utilizzato producendo buoni risultati e utili vantaggi, la situazione non sembra presentare elementi più positivi. Nei centri per l'impiego, ad esempio, questo strumento non è usato con costanza e in maniera ricorrente per orientare gli utenti a nuovi impieghi o sostenere i più giovani nel percorso di inserimento nel mondo del lavoro.

Alla domanda "in quali ambiti crede che il Bilancio possa diffondersi con maggior successo?" i pareri emersi sono abbastanza discordanti: c'è chi ritiene che l'ambito più predisposto all'utilizzo del Bilancio sia quello dell'orientamento al lavoro di utenti che già posseggono un'esperienza occupazionale; chi ha escluso la possibilità che questo strumento possa diffondersi nella pubblica amministrazione perché qui «*gli obiettivi formativi sono molto definiti e non sono ammessi esperimenti o percorsi di altro tipo rispetto a quelli rigidamente decisi e consolidati*»; chi ha evidenziato, invece, che il Bilancio può avere un impatto positivo se «*applicato alle azioni di inserimento e ricollocamento professionale*» nel mondo aziendale; chi, infine, ha raccontato di aver partecipato «*a progetti sperimentali di Bilancio nell'ambito scolastico, rivolti agli alunni delle ultime classi di Istituti tecnico-professionali per attivare misure di orientamento professionale*» riscontrando ottimi risultati.

Complessivamente, quindi, possiamo dire che, per gli intervistati, l'ambito aziendale privato è quello più adatto alla somministrazione costante e strutturale di percorsi di Bilancio, non solo come strumento formativo, ma come anche per sollecitare lo sviluppo e l'*empowerment* aziendale, per gestire al meglio il capitale umano, per colmare lacune e disporre cambi di ruolo e riposizionamenti interni del personale.

### **2.4. Le cause del ritardo italiano**

Nel sondare quali sono le cause che hanno determinato e continuano a determinare questo visibile ritardo tutto italiano rispetto all'uso e alla diffusione del Bilancio, abbiamo constatato che per gli intervistati il principale ostacolo è rappresentato da una cultura aziendale che non si mostra ancora matura e pronta a inserire il Bilancio tra le azioni rivolte alla gestione del personale, preferendo strategie di intervento più consolidate e conosciute, considerate spesso meno costose e più rapidamente efficaci. «*L'attuale cultura aziendale*

*non contempla l'applicazione strutturata di questo strumento che resta abbastanza marginale»,* ha dichiarato un testimone con incisiva sinteticità.

Nella percezione diffusa, così come ci viene raccontata, il Bilancio è considerato uno strumento costoso (non solo sul piano dell'investimento economico ma anche del tempo che occorre dedicarvi) i cui risultati possono presentarsi a distanza di molto tempo e non offrire all'azienda riscontri sempre favorevoli (gli utenti potrebbero scegliere di spendere al di fuori del contesto aziendale i risultati di Bilancio per ampliare le proprie occasioni professionali) e le cui procedure di somministrazioni non sono del tutto chiare e conosciute. *«A mio parere il Bilancio è un intervento estremamente efficace, ma richiede un grande impegno di tempo da parte di chi lo pratica, oltre che un notevole costo aziendale»* Come abbiamo già accennato, spesso si ricorre all'uso di singoli strumenti e tecniche presenti nel percorso complessivo di Bilancio. Non solo. A volte il Bilancio è pensato *«come un semplice riepilogo delle esperienze fatte, dei risultati ottenuti, una sorta di lista di successi e insuccessi professionali»*, secondo, cioè, un' "accezione riduttiva" - come ci spiega uno dei testimoni - che ovviamente non consente che si manifesti quel valore aggiunto, che fa del Bilancio uno strumento estremamente innovativo ed efficace.

Di questa cornice, condivisa da tutti i testimoni, è utile cogliere alcuni elementi che meritano di essere indagati più dettagliatamente.

Ad esempio, un fattore che è emerso con forza riguarda i costi, spesso elevati, necessari alla realizzazione di un percorso di Bilancio e dei quali le aziende non sono disposte a farsi carico, soprattutto in un periodo di crisi economica come quello che ha investito l'Europa e il nostro paese e che le ha certamente penalizzate in maniera rilevante. *«Le aziende vivono un momento di difficoltà importante e quindi scelgono di investire risorse su strumenti formativi e valutativi che hanno un ritorno economico più veloce»*. Si preferisce investire, nell'ambito della gestione e valorizzazione del capitale umano, su azioni e interventi che garantiscono ritorni più immediati tesi a *«stimolare le risorse umane con strumenti sostenibili ma efficaci per ottenere da loro una maggiore produttività»*. *«La logica formativa praticata in azienda si può riassumere così: cerco di stimolare le mie risorse con strumenti sostenibili ma efficaci per ottenere da loro una maggiore produttività in tempi rapidi»*. Di fatto, come è stato più volte ribadito, *«l'incidenza del costo sulla diffusione del Bilancio è certamente un elemento da tener presente quando si analizzano le cause della sua scarsa diffusione»*. Per ciò che riguarda, invece, l'assenza in Italia di una normativa specifica relativa al Bilancio che ne assicuri anche un riconoscimento ufficiale,

quasi tutti gli intervistati lo reputano un fattore certamente negativo che andrebbe superato. Non tutti però concordano nel ritenere che il superamento di questo ritardo normativo possa avere un impatto positivo decisivo sull'incremento dell'uso di Bilancio. Un testimone dichiara: *«credo che ci sia un problema ancora più di fondo e cioè che questo strumento non incontra il dovuto interesse da parte delle persone e men che mai delle aziende. [...] una normativa adeguata potrebbe aiutare, ma non so quanto sarebbe effettivamente utile a sollecitare un interesse più diffuso che, a mio parere, dovrebbe scaturire liberamente e autonomamente»*. Altri, al contrario, dichiarano che l'assenza di una legge specifica genera molta *«confusione che si paga nei termini di un uso sicuramente più limitato di quanto invece potrebbe darsi»* del Bilancio. Confusione che si somma a una sostanziale ignoranza sui vantaggi che si possono ottenere dal Bilancio e che accumuna operatori *«che non sembrano interessati a proporre e divulgare questo strumento»*, datori di lavoro *«che non ne colgono il nesso con il vantaggio economico che può derivarne e quindi lo considerano un intervento marginale, astratto, improduttivo»*, utenti che non comprendono come il Bilancio rappresenti una tappa propedeutica e particolarmente utile a qualunque progetto di ricollocazione professionale o di riconfigurazione della stessa identità professionale.

Molte responsabilità vengono infine attribuite a una scarsissima divulgazione mediatica del Bilancio: *«i media tradizionali non se ne occupano affatto, contribuendo a limitarne la diffusione»*. – spiega un intervistato – *«Lo stesso vale per le organizzazioni sindacali che sono quasi contrarie alla cultura del Bilancio»*. Inoltre, secondo gli esperti, *«i percorsi di certificazioni necessari affinché un centro possa erogare questo tipo di strumento sono particolarmente complicate e oscure»*.

Infine, un altro aspetto che sembra avere un effetto di contrasto alla diffusione del Bilancio è una consuetudine culturale, molto radicata nella tradizione italiana, che vede nei canali ufficiosi (conoscenze dirette, passaparola etc.) ancora le uniche vie d'accesso al mondo del lavoro. *«In questo scenario – ci spiega un intervistato - la collocazione o ricollocazione professionale avviene più per caso che non sulla base di tecniche capaci di incrociare al meglio le possibili professioni disponibili nel mercato del lavoro e le caratteristiche che si possiedono»*.



## 2.5. Come intervenire per diffondere l'uso dello strumento di Bilancio

Abbiamo chiesto ai nostri intervistati quali interventi potrebbero favorire un incremento dell'utilizzo del Bilancio e, quindi, un superamento del panorama che abbiamo fin qui descritto. Tra gli elementi emersi figura certamente la necessità di agire concretamente sul piano giuridico attraverso l'introduzione di una normativa adeguata che, oltre a conferire ufficialità e autorevolezza al Bilancio, definisca con chiarezza le caratteristiche, gli obblighi e i diritti della figura del consulente di Bilancio al pari di altre figure già presenti nel mondo della formazione e dell'orientamento e che stabilisca i criteri ai quali debbono adeguarsi i centri autorizzati all'erogazione di questo strumento.

*«Credo che in Italia l'unico intervento efficace per diffondere la cultura del Bilancio è imporlo alle aziende attraverso un impianto normativo»* - dichiara un testimone – *«Questo discorso vale sia per il settore privato che per quello pubblico».*

Una legge ad hoc dovrebbe, inoltre, garantire anche il riconoscimento del pieno diritto da parte dei lavoratori di avvalersi di questo strumento per valorizzare il proprio percorso professionale attraverso i congedi di Bilancio, come accade ad esempio in Francia. Questo faciliterebbe di certo una maggiore diffusione dello strumento anche sul piano individuale dell'utente. Si tratterebbe, inoltre, di incrementare sul piano nazionale e coordinare i centri che erogano il Bilancio e avviare una campagna di sensibilizzazione all'interno delle aziende per rimuovere pregiudizi e confusioni.

Più in generale, occorrerebbe agire sul piano di un mutamento radicale della cultura aziendale, attraverso un'azione di sensibilizzazione: *«Bisognerebbe, innanzitutto, far conoscere questo strumento. Banalmente sarebbe utile che si lanciasse un piano divulgativo sul modello di Bilancio (a cosa serve, com'è strutturato, etc.) nell'ambito delle associazioni di categoria. [...] Secondo me è necessario sensibilizzare non tanto il settore manageriale, bensì le proprietà delle aziende, gli imprenditori, attraverso un coinvolgimento diretto delle associazioni di categoria come Confindustria* – suggerisce uno degli intervistati – *« per far comprendere quali sono i vantaggi che può portare».* Per altri, invece, la strada per sbloccare una situazione così paludosa come quella italiana è agire direttamente sul campo, *«attraverso il lavoro diretto dei formatori»* che dovrebbero usare strategie trasversali per diffondere il Bilancio nell'ambito della cultura aziendale e, in particolare, della gestione delle risorse umane. E c'è chi racconta di aver già agito in questa prospettiva:

*«Personalmente mi sono anche adoperata per favorire una divulgazione più capillare del Bilancio, partendo da interventi tesi a far conoscere sul serio questo strumento».*

Infine, c'è chi pensa che *«si debba intervenire moltiplicando bandi pubblici o privati che finanziano interventi di Bilancio soprattutto nell'ambito della ricollocazione occupazionale di categorie specifiche»*, mentre c'è chi dichiara che una strada per diffondere la cultura del Bilancio è quella di inserire *«percorsi di Bilancio nell'ambito scolastico, già alla fine del ciclo superiore. Offrire ai giovanissimi uno strumento che li aiuti a mettere a fuoco capacità, propensioni, talenti, abilità anche se nei termini, ovviamente, di un sommario bilancio tarato sulle poche esperienze accumulate fino a quel momento, sarebbe un intervento molto importante»*.

## **2.6. Il bacino degli utenti di Bilancio e le loro aspettative**

Dalle testimonianze raccolte emerge un identikit del bacino di utenza del Bilancio decisamente caratterizzato da una maggiore presenza di lavoratori già impiegati, rispetto a lavoratori giovani alla ricerca di una prima occupazione; di lavoratori in mobilità o in fase di outplacement; di donne che devono essere ricollocate dopo periodi di assenza dal mondo del lavoro per lo più over 40.

*«In base alla mia esperienza – ci racconta uno dei testimoni - posso dire che i beneficiari sono in larga parte soggetti già inseriti nel mondo del lavoro, che magari vogliono intraprendere un percorso di ricollocamento volontario [...]Ho verificato, inoltre, l'alto grado di partecipazione delle donne che hanno preso parte ai progetti: tutte leggevano l'intervento di Bilancio come un'occasione preziosa da prendere al volo e sfruttare al meglio»*. Per ciò che riguarda, invece, le aspettative riposte dagli utenti che intraprendono un Bilancio di Competenze, gli intervistati sottolineano quanto, in linea generale, queste dipendano dal modo in cui tale percorso viene presentato e proposto: *«nella maggior parte dei casi, le persone arrivano a conoscere, e magari scegliere, un percorso di Bilancio se c'è una mediazione che può essere esercitata da enti, centri, associazioni che le avvicinano a questo strumento. Quindi, le aspettative che gli utenti ripongono nel Bilancio dipendono e sono condizionate dal modo in cui esso è presentato loro, come pure dagli obiettivi che le associazioni, gli enti, le aziende che propongono il Bilancio vogliono perseguire»*.

## 2.7. Previsioni per il futuro

Nonostante i pronostici e le previsioni per il futuro del Bilancio in Italia non siano complessivamente incoraggianti o particolarmente positive, i testimoni riferiscono possibili tendenze che si potranno dare nei prossimi anni in base alle percezioni raccolte nelle loro esperienze professionali.

C'è chi ritiene che, come già accaduto per altri strumenti di intervento, improvvisamente e senza riuscire a capire cosa ha prodotto questo fenomeno, anche il Bilancio diventerà, in un futuro prossimo, oggetto dell'interesse che merita, vista l'oggettiva efficacia che lo caratterizza. *«Non sarei comunque del tutto negativo o pessimista – dichiara un intervistato basandosi sulle proprie esperienze – Le faccio un esempio. Quando ho cominciato a lavorare su attività di coaching ho riscontrato moltissime carenze, lacune, ritardi, in Italia. Nessuno capiva esattamente cosa fosse e di cosa si trattasse, né quali benefici potesse mai apportare. Sembrava un'attività quasi inutile, troppo piegata sulla retorica delle risorse umane. Ad un certo punto, il coaching è incredibilmente esploso e ora è una sfera in piena espansione che assorbe molto lavoro qualificato. Ecco, credo che sarà così anche per il Bilancio di Competenze, tra non molto tempo».*

Più nello specifico, c'è chi prevede che sarà *«nell'ambito dell'orientamento professionale, più che in quello della formazione»*, che si registrerà un incremento maggiore dell'uso del Bilancio. Altri, invece, confidano su un necessario adeguamento dell'Italia alle indicazioni che provengono dalle istituzioni europee in merito ad un più costante e consapevole uso del Bilancio nell'ambito della formazione continua. Altri ancora confidano invece nel fatto che, come già accaduto per altri strumenti di intervento, improvvisamente anche il Bilancio diventerà, in un prossimo futuro, oggetto dell'interesse che merita, vista l'oggettiva efficacia che lo caratterizza.

## Conclusioni

L'obiettivo che intendevo raggiungere nell'intraprendere una ricerca sul Bilancio di Competenze era quello di tracciare una storia della nascita e dell'evoluzione di uno strumento formativo e di orientamento che, per metodologia, pratiche, valori e principi ai quali si ispira, presenta molti elementi di innovazione, nonostante la sua diffusione si può far risalire già a un ventennio fa. L'impatto che il Bilancio ha avuto nell'ambito dei diversi paesi europei – come abbiamo avuto modo di constatare consultando la letteratura critica dedicata a questo tema – non è affatto omogeneo. Nonostante questo dispositivo si inserisca perfettamente nel contesto delle importanti trasformazioni che hanno investito i paradigmi formativi, le forme di lavoro e le strategie di produzione di valore oramai largamente radicati in Europa, nonostante risponda appieno al bisogno di costruire un profilo professionale competitivo, flessibile, dinamico, capace di situarsi in un mercato del lavoro sempre più globale ed esigente, per diverse cause non riesce a diffondersi quanto meriterebbe, soprattutto nel nostro Paese.

E' questo il dato più significativo che emerge sia da un'analisi teorica sul Bilancio formulata da esperti italiani e stranieri, sia dalle testimonianze raccolte nel corso dell'indagine che ho condotto su un campione di professionisti che si occupano di Gestione delle Risorse Umane in ambiti aziendali. Non c'è un'unica causa di questo mancato "decollo" del Bilancio nel settore pubblico come in quello privato, ma piuttosto un insieme di fattori interconnessi che contribuiscono a produrre una diffusa diffidenza e uno scarso interesse per un percorso formativo ritenuto troppo complesso, costoso, e incerto nei suoi esiti. Tutti questi elementi sono accentuati da una cultura aziendale, propria del nostro Paese, che pur comprendendo l'importanza di valorizzare il capitale umano attraverso azioni formative continuative, resta nondimeno affezionata a percorsi e abitudini più tradizionali, i cui risultati si vogliono immediatamente riscontrabili. Il Bilancio di Competenze, in questo scenario, viene per lo più inserito nelle strategie di gestione delle risorse solo in misura parziale e in combinazione con altri programmi e strategie formative.

La mia impressione è che la somministrazione di un percorso di Bilancio venga percepita dall'azienda come un elemento di rischio, dal momento che i risultati ottenuti risultano esclusivo patrimonio della risorsa che non la vincola in alcun modo all'azienda, ed anzi costituisce una sfera di autonomia. In altri termini, il Bilancio genera processi di

conoscenza e consapevolezza individuali che aprono un vasto campo di occasioni anche al di fuori del contesto professionale di partenza.

In tal senso, infatti, se ne percepisce l'efficacia soprattutto in fasi particolari della gestione aziendale, ovvero quando si tratta di ricollocare risorse in mobilità sul mercato del lavoro. Inoltre nelle fasi di fusioni o riorganizzazioni aziendali, laddove si rende necessaria una ricognizione dettagliata del capitale umano di cui si dispone in rapporto alle nuove necessità. Nel complesso però, in Italia il ricorso al Bilancio di Competenze resta sostanzialmente circoscritto a fasi straordinarie o a realtà particolarmente inclini all'innovazione e alla sperimentazione. Tuttavia, considerato il ritmo sempre più intenso della trasformazione dei processi produttivi, non è affatto detto che tale situazione sia destinata a permanere nel tempo.

La composizione del bacino di utenza del Bilancio, così come si evince dalla descrizione degli intervistati, non risulta comprendere soggetti indipendenti (lavoratori autonomi, manager, professionisti) interessati a costruire un proprio profilo professionale meglio spendibile sul mercato del lavoro, a ottimizzare le proprie potenzialità a favore della propria carriera. In realtà sarebbero proprio questi soggetti a trarre i vantaggi maggiori da una esperienza di Bilancio.

C'è poi un fattore che non può essere trascurato e che determina, nel nostro Paese, ostacoli e ritardi nella diffusione del Bilancio di Competenze. Si tratta del vuoto normativo che priva questo strumento di regole chiare e schemi di inquadramento. Questa situazione di incertezza penalizza, ad esempio, i consulenti che operano in questo settore rispetto ad altre figure, più tradizionali, del mondo della formazione. Oltre a determinare una situazione di disomogeneità sul territorio nazionale e un livello generale di carenza di informazione. Credo che quello legislativo sia un fattore decisivo per un rilancio radicale del Bilancio, per sottrarlo all'occasionalità di poche realtà virtuose che vi fanno ricorso, e promuoverne una diffusione più capillare e chiara nelle procedure e nelle regole.

Tuttavia, in attesa che qualcosa cambi sul piano normativo o che si attivino politiche di incentivazione rivolte al mondo delle aziende, ma anche al settore pubblico, come suggerito da alcuni degli intervistati, è tuttavia possibile svolgere un'opera di sensibilizzazione dal basso, proponendo percorsi sperimentali e compiendo un'attività di divulgazione che renda conto, a titolo esemplare, delle esperienze compiute in altri paesi, come la Francia, dove il Bilancio di Competenze svolge ormai un ruolo centrale e

ricosciuto come strumento di crescita e ottimizzazione dell'azienda, ma anche di arricchimento individuale del lavoratore.

## Riferimenti bibliografici

**Alberici A.**, *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Bruno Mondadori, Milano, 2002.

**Alberici A.**, *La dimensione strategica della competenza. Le competenze trasversali*, in “Kambrain”, n. 2, 2003.

**Alberici A., Orefice P.**, *Le nuove figure professionali della formazione in età adulta. Profili e formazione universitaria*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

**Alberici A., Serreri P.**, *Competenze e formazione in età adulta. il Bilancio di competenze: dalla teoria alla pratica*, Monolite Editrice, Roma, 2009.

**Alby F.**, *Il bilancio di competenze. Conoscere se stessi e capire le organizzazioni*, Carocci, Roma, 2004.

**Alessandrini G.** (a cura di), *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*, Guerini e Associati, Milano, 2004.

**Alessandrini G.**, *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci Editore, Roma, 2005.

**Alessandrini G., Pignalberi C.**, *Comunità di pratica e pedagogia del lavoro. Voglia di comunità in azienda*, Pensa Multimedia, Lecce, 2011.

**Castelli C., Ancona C.** (a cura di), *Il bilancio di competenze nell'orientamento e nella formazione*, ISU Università Cattolica, 1998.

**Cocozza A.**, *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

**Consolini M.**, *Il progetto “Bilancio di competenze”*, in D'Angelo M. G, Selvatici A. (a cura di), *Il Bilancio di competenze*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

**Di Fabio A. M.**, *Bilancio di competenze e orientamento formativo: il contributo psicologico*, Giunti, Firenze, 2002.

**Gallo R., Boerchi D.,** *Bilancio di competenze e assessment centre. Nuovi sviluppi: il development centre e il bilancio di competenze in azienda*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

**Gargiulo Labriola A.,** *Il bilancio di competenze educative. Un programma di formazione continua*, EduCatt Università Cattolica, Roma, 2007.

**Giangiaco M. I.** (a cura di)., *Formazione one to one*, 2012.

**Petrucelli F., Messuri I., Santilli M.,** *Bilancio di competenze e orientamento professionale e scolastico. Dalla pratica alla teoria: l'esperienza della provincia di Latina*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

**Pombeni M. L.,** *Colloquio ed orientamento*, Nis, Roma, 1996.

**Rogers C.,** *La teoria centrata sul cliente*, Martinelli, Firenze, 1970.

**Russo S.** (a cura di), *Il Bilancio di competenze: una storia europea. Dal trasferimento delle pratiche alla certificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

**Serreri P.** (a cura di), *PERSeO. Personalizzare e Orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

**Serreri P.,** *Competenze e formazione in età adulta*, 2009.

**Tomassini M.,** *Verso il professionista riflessivo della formazione*, in "Reflective Learning Italy", 2012.

#### **Testi e documenti istituzionali:**

Commission Européenne, Direction générale de l'éducation et de la culture, *Éducation et formation en Europe: systèmes différents, objectifs partagés pour 2010*, Office des publications officielles des Communautés Européennes, Luxembourg, 2002.

Commissione della Comunità Europea, *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo, 2000.