ISFOL

AREA POLITICHE PER L'ORIENTAMENTO

Documento tecnico sul Bilancio di Competenze

OTTOBRE 2008

INDICE

Premessa 3
L'evoluzione della pratica nel contesto internazionale: alcuni cenni storici 4

Sezione 1 - Il Bilancio di Competenze: requisiti organizzativi, metodologici e professionali 6
1.1 Funzioni, obiettivi e prodotti del bilancio 6
1.2 Finalità e destinatari potenziali 7
1.3 La sede: requisiti essenziali 7
1.4 Il processo di erogazione del bilancio: requisiti metodologici 9
1.5 Durata di un percorso di Bilancio di Competenze 10
1.6 Tipologie di strumenti utilizzati nel bilancio 11
1.7 Risultati per il beneficiario. 11

Sezione 2 – L'equipe di bilancio: caratteristiche, requisiti professionali e processi formativi 13
2.1 Premessa 13
2.2 Profili dell'*équipe* di bilancio 14
2.2.1 Il profilo dell'operatore dell'informazione 14
2.2.2 Il profilo del consulente di bilancio 16
2.2.3 Il profilo del responsabile della struttura 18

Sezione 3 – Ipotesi di Progetto sul Centro risorse nazionale dedicato al Bilancio di Competenze (C.R.B. Nazionale) 22
3.1 Premessa 22
3.2 Obiettivi 22
3.3 Principali attività del Centro Risorse 23
3.4 Comitato di indirizzo 23

ALLEGATO_1 Il Bilancio di Competenze nell'Istruzione 24
ALLEGATO_2 *CARTA QUALITÀ EUROPA BILANCIO DELLE COMPETENZE* 26
ALLEGATO_ 3 Il Bilancio di Competenze nell'Università 38
ALLEGATO_4 Il Bilancio di Competenze nelle imprese e nelle organizzazioni 41
ALLEGATO_5 Fasi del processo di erogazione del bilancio di competenze 43

Premessa

Il presente documento, promosso dall'Isfol – Area Politiche per l'Orientamento, responsabile Anna Grimaldi – si pone la finalità di pervenire a una definizione condivisa della pratica di Bilancio di Competenze che da un lato solleciti un processo di sistematizzazione dell'attuale frammentarietà di azioni, pratiche, servizi e professionisti e dall'altro, valorizzando le esperienze messe in campo da più parti e a diversi livelli, possa promuovere una politica di orientamento, in stretto raccordo con le politiche formative e del lavoro, prefigurando un'azione di *governance* per lo sviluppo di un sistema di qualità.

Lo scenario italiano appare al riguardo caratterizzato dall'assenza di regolamentazioni e normative. Ciò determina forte disomogeneità e diversificazione sia nell'approccio teorico-culturale, che dovrebbe definire e garantire qualità al servizio, sia nella stessa realizzazione della pratica del bilancio, che rimane spesso circoscritta nell'ambito delle sperimentazioni, facendo fatica a decollare in un servizio stabile e integrato. A seguito di un significativo lavoro Isfol di messa a punto e sperimentazione sul territorio nazionale di un percorso di bilancio, denominato "Bi.dicomp."[1], è emersa con forza da più parti la sollecitazione a proseguire il lavoro in un'ottica sistemica, cercando di pervenire alla definizione di linee-guida condivise che possano costituire la base comune ai diversi interventi e favorire il passaggio dalla sperimentazione al servizio.

In altre parole, ci si è posti l'obiettivo di promuovere un processo di omogeneizzazione delle pratiche di bilancio cercando di delineare, sempre nel rispetto dei criteri di flessibilità del servizio e delle peculiarità territoriali, contenuti e linee d'intervento sia teorico-culturali sia tecnico-professionali.

Nella convinzione che solo attraverso il confronto e la condivisione di dimensioni culturali e operative sia possibile pervenire alla definizione di linee-guida incisive e innovative, è stato costituito un tavolo di lavoro composto da testimoni privilegiati provenienti da diversi ambiti – università, consulenza, servizi territoriali, istituzioni[2] che ha elaborato, sulla base di una riflessione culturale, i contenuti del presente documento.

Partendo da una rassegna dell'esistente e dalla conoscenza delle diverse specificità territoriali, il gruppo ha proseguito il lavoro con l'esame e la successiva definizione di alcune questioni chiave nel tentativo di

---

1 Isfol (Grimaldi A., Rossi A., Montalbano G.) (a cura di) Bi.dicomp. Un percorso Isfol di Bilancio di Competenze, Roma, Isfol, 2006 (Temi&Strumenti. Studi e ricerche; 16); Isfol, (Grimaldi A., Rossi A.) (a cura di) Alla ricerca delle mie competenze. Una guida per orientarsi tra servizi e pratiche di bilancio, Roma, Isfol, 2007 (Temi&Strumenti. Percorsi;5)

2 Hanno partecipato ai lavori del tavolo: Aureliana Alberici (Università Roma Tre, Roma); Romano Benini (Unione Province Italiane); Tiziana Canal (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Direzione Generale Mercato del Lavoro); Maria Cecchin (Vice Presidente Fecbop - Fédération Européenne des Centres de Bilan et d'Orientation Professionnelle); Paola Cicognani (Coordinamento delle Regioni - Regione Emilia Romagna); Anna Crisà (Comune di Roma); Federica De Luca (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Direzione Generale Mercato del Lavoro); Maria Antonietta De Vico (Ministero Pubblica Istruzione - Direzione generale per l'istruzione e formazione tecnica superiore e per i rapporti con i sistemi formativi delle Regioni); Anna Maria Di Fabio (Università di Firenze); Giorgio Federici (Ministero dell'Università); Anastasia Giuffrida (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Direzione Generale Mercato del Lavoro); Andrea Messeri (CRUI - Conferenza Rettori delle Università Italiane); Simona Pizzuti (Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali - Direzione Generale POF); Silvana Rasello (Ciofs-FP Torino); Alessia Rossi (Polis 2000 Torino); Carla Ruffini (Studio Méta & associati, Bologna); Alessandra Selvatici (S&P Studio Selvatici & Partners); Paolo Serreri, (Università Roma Tre, Roma); Antonetta Tartaglia (Ministero Pubblica Istruzione - Direzione generale per l'istruzione e formazione tecnica superiore e per i rapporti con i sistemi formativi delle Regioni); per Isfol: Anna Grimaldi, responsabile del progetto, Giuseppa Montalbano, coordinatrice del progetto, Angela Barruffi, Maria Antonietta Bosca, Angelo Del Cimmuto, Maura Ferrara, Sabrina Marciano, Rita Porcelli, Gabriella Titomanlio, Paloma Vivaldi Vera.

contribuire allo sviluppo di un modello di intervento in cui siano considerate nella loro interconnessione differenti variabili di sistema.
Il documento che qui si presenta, dopo una breve descrizione del processo di evoluzione della pratica del bilancio nel corso del tempo, si compone di tre sezioni:

1. la prima è relativa alla definizione di alcune linee-guida e requisiti del servizio relativi a sede, professionisti, processo, metodologia e risultati attesi;
2. la seconda è relativa alle caratteristiche, ai requisiti professionali e ai processi formativi per i professionisti dell'*équipe* di bilancio;
3. la terza è relativa all'ipotesi di progetto per la costituzione di un Centro Risorse Nazionale per i servizi di Bilancio di Competenze.

Sebbene l'intero documento è da considerarsi ancora in progress e quindi suscettibile di revisioni, in considerazione degli sviluppi del lavoro, la seconda e la terza sezione, in particolare, costituiscono, al momento, solo delle ipotesi di lavoro su cui il gruppo continuerà la riflessione.

L'evoluzione della pratica nel contesto internazionale: alcuni cenni storici

La metodologia del Bilancio di Competenze nasce in Canada ma si sviluppa e si diffonde principalmente in Francia. È qui che nel 1991 viene approvata la legge (L. 91/1405 del 31 dicembre 1991) che fissa gli obiettivi e regola i tempi e le modalità di svolgimento dei percorsi di bilancio. Questa legge è molto importante in quanto definisce il Bilancio di Competenze un diritto di ogni lavoratore e chiarisce a quali condizioni si possa beneficiare di un congedo ad esso dedicato. Il Bilancio di Competenze può essere richiesto dai singoli lavoratori per avanzamenti di carriera, partecipazione ad attività di formazione o messa a punto di processi professionali o può essere promosso dalle imprese, in accordo con le parti sociali, per la gestione delle risorse o per attivare iniziative di formazione, fatto salvo il consenso del singolo lavoratore, sia per la realizzazione del servizio sia per l'eventuale diffusione all'impresa di alcuni risultati dell'attività svolta. L'eventuale rifiuto da parte del lavoratore di aderire alla pratica non può, in nessun caso, costituire colpa o motivo di licenziamento. In origine il servizio di bilancio veniva erogato presso apposite strutture denominate CIBC (Centri Interistituzionali di Bilancio di Competenze), sorte nel 1986, e presenti sull'intero territorio francese, che attualmente superano numericamente le cento unità (quasi uno per ogni provincia francese) e sono state accreditate e certificate. A tali strutture si sono affiancate, nel corso degli anni, altri centri accreditati sia pubblici sia privati. Sin dalle sue origini la pratica è considerata strumento di orientamento professionale per le politiche attive del lavoro tese a favorire e sostenere i percorsi individuali di inserimento o reinserimento lavorativo, di sviluppo di carriera, anche in termini formativi, associati alle diverse fasi di transizione lavorativa, in una logica di *lifelong learning*[3] .
Dalla Francia il servizio si diffonde in tutta Europa, anche sullo stimolo delle raccomandazioni europee[4].

[3] Per un'analisi più puntuale si veda l'Allegato 1, relativo al Bilancio di Competenze nell'Istruzione.
[4] Commissione della 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: systèmes différent, 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.

Nel 2005 a livello europeo viene costituita una Federazione Europea dei Centri di Bilancio e di Orientamento Professionale (FECBOP), che vede la rappresentanza di una serie di Paesi[5].
La Federazione ha messo a punto una "Carta Qualità" che fissa regole comuni sul piano metodologico ed etico tra i vari partner che fanno parte della rete delle strutture che erogano bilanci di competenze nei rispettivi territori nazionali. La Carta Qualità costituisce un protocollo condiviso che chiarisce diritti e doveri delle parti chiamate in causa e contribuisce ad arricchire il confronto sulla qualità del servizio in Europa[6].
Nel nostro Paese l'interesse per il Bilancio di Competenze, testimoniato dalle diverse sperimentazioni realizzate sin dalla metà degli anni '90, trova la sua giustificazione nelle peculiarità del mercato del lavoro e nei conseguenti processi di riforma dei servizi per l'impiego, sempre più chiamati a proporre azioni che favoriscono l'attuazione delle politiche attive del lavoro. In tal senso il Bilancio di Competenze, così come testimoniato dalla sua diffusione nei diversi contesti territoriali, potrebbe rappresentare un efficace strumento operativo rivolto all'inserimento e/o re-inserimento lavorativo soprattutto di alcune specifiche tipologie di soggetti, come ad esempio donne in rientro dalla maternità, da realizzare a regime nei servizi per il lavoro. Tuttavia l'interesse verso tale dispositivo e la sua diffusione nei diversi contesti territoriali non sono stati sufficienti alla stabilizzazione del servizio.
Certamente negli ultimi anni sono stati sviluppati molti interventi di eccellenza che lo rendono, nei tempi e nei modi, vicino a un modello sempre più condiviso a livello europeo, anche se la mancanza di una legge che attribuisca valore a questo percorso, dal punto di vista giuridico-metodologico, certo non facilita la sua messa a regime.

[5] Attualmente i Paesi aderenti alla FECBOP sono: Francia, Italia, Belgio, Germania, Polonia, Portogallo, Cecoslovacchia, Grecia.
[6]La Carta Qualità di Bilancio di Competenze proposta dalla FECBOP identifica e definisce i criteri da attuare. A tal proposito si fa presente che dal febbraio 2008 l'Isfol è entrato a far parte della rete dei membri associati della FECBOP (Vedi Allegato 2).

SEZIONE 1 - IL BILANCIO DI COMPETENZE: REQUISITI ORGANIZZATIVI, METODOLOGICI E PROFESSIONALI

1.1 Funzioni, obiettivi e prodotti del bilancio

Il Bilancio di Competenze[7] è una metodologia di intervento e di consulenza di processo in ambito lavorativo e nell'orientamento professionale per adulti. È un percorso volontario, anche laddove viene sollecitato dall'azienda, che mira a promuovere la riflessione e l'autoriconoscimento delle competenze acquisite nei diversi contesti di vita al fine di renderne possibile la trasferibilità e la spendibilità nella ridefinizione e riprogettazione del proprio percorso formativo-lavorativo. Durante questo processo il beneficiario dell'intervento, con il supporto del consulente, mette a punto un progetto che consente di:

- elaborare una strategia d'azione;
- accompagnare un'eventuale mobilità esterna o interna alla propria organizzazione;
- definire un percorso di formazione per sviluppare nuove competenze.

Al termine del percorso di consulenza il soggetto disporrà: 1) di un *documento di sintesi* redatto dal consulente di bilancio comprensivo di una scheda descrittiva delle competenze e del progetto professionale e/o formativo messo a punto durante il percorso; 2) di un *portafoglio*[8] *di competenze*. Questi documenti sono, per loro natura, di esclusiva proprietà della persona che potrà decidere di condividerne alcune parti o la totalità con la propria organizzazione[9].

Il Bilancio di Competenze è uno strumento dotato di una forte valenza sociale, indispensabile per rafforzare l'occupabilità attraverso la definizione di progetti individuali; esso si configura come un'azione di supporto alle politiche attive del lavoro, con forti legami sia con le azioni di orientamento, sia con le azioni di *lifelong learning*[10]. Si tratta di una prestazione di tipo specialistico, sia per i destinatari potenziali cui si rivolge sia per la complessità del processo di erogazione, che deve rispondere a specifici requisiti, in assenza dei quali l'azione erogata non può definirsi "Bilancio di Competenze", né tanto meno conseguire finalità e risultati previsti.

È possibile individuare almeno tre diverse valenze:

- una valenza orientativa, che tende alla definizione di un progetto professionale e, se necessario, formativo, con la definizione di obiettivi personali e lavorativi e le scelte a questi connesse;
- una valenza formativa, in quanto si connota come azione di cambiamento e sviluppo del soggetto sia relativamente alla valorizzazione dell'esperienza professionale sia relativamente alla

---

[7] La definizione è tratta dal volume Isfol (a cura dell'Area Politiche per l'Orientamento, 2007), "Le parole dell'orientamento: un puzzle da comporre", Isfol Editore, Roma.

[8] Si tratta di uno strumento di riflessione e di presentazione della propria professionalità, composto da una serie di informazioni relative alla vita formativa/lavorativa della persona e si configura come uno strumento dinamico e flessibile in quanto esso può essere arricchito di volta in volta dalla persona di ogni nuova esperienza.
Il portafoglio si articola in diverse sezioni: una che comprende la biografia formativa e professionale della persona e le acquisizioni maturate nel corso dell'esperienza; una che comprende tutte le "attestazioni non ufficiali" ritenute significative dall'individuo (diplomi, certificati, attestati di formazione); una che comprende tutte le attestazioni ufficiali (titoli di studio, attestati di qualifica, certificati di competenze ed altro).
Anche questa definizione è tratta dal volume Isfol "Le parole dell'orientamento: un puzzle da comporre" (op.cit.).

[9] A tale proposito si sottolinea la possibilità per i Servizi per il Lavoro di utilizzare, previo consenso da parte del beneficiario, i percorsi di bilancio come strumento per la mappatura delle competenze presenti sui singoli territori, al fine di favorire il processo di incrocio domanda-offerta.

[10] Per un'analisi più puntuale si veda l'Allegato 3, relativo al Bilancio di Competenze nell'Università.

conoscenza di sé. Va segnalato al riguardo che il bilancio aiuta il soggetto a trasformare la competenza tacita in competenza riconosciuta, spendibile e trasferibile;

- una valenza di riconoscimento personale e sociale delle esperienze di lavoro e di vita della persona, con un conseguente rafforzamento della sua identità personale e lavorativa.

1.2 Finalità e destinatari potenziali

Stante le diverse funzioni del bilancio descritte in precedenza si individuano due macro-finalità fondamentali:

1. la ricostruzione dell'esperienza e la valorizzazione delle competenze acquisite;
2. l'elaborazione di un progetto per l'inserimento/reinserimento lavorativo e/o per il consolidamento lavorativo e professionale.

I destinatari possono essere:

- persone occupate interessate alla riqualificazione, riconversione e/o sviluppo di carriera, o anche interessate ad azioni di *lifelong learning*;
- persone occupate in mobilità lavorativa e persone con esperienze pregresse di lavoro discontinue;
- persone inoccupate (in fase di inserimento lavorativo) e persone disoccupate (in fase di reinserimento lavorativo);
- persone che lavorano in aziende impegnate in processi di ristrutturazione e riorganizzazione - sempre in accordo con le organizzazioni sindacali - che intendano avvalersi del Bilancio di Competenze come leva per lo sviluppo delle risorse umane; persone che lavorano in aziende in crisi che prevedano un adeguamento delle competenze del personale[11].

1.3 La sede: requisiti essenziali

Sono qui definiti alcuni requisiti fondamentali che le diverse sedi che erogano servizi di bilancio devono possedere. Ci riferiamo non solo a criteri di tipo strutturale (spazio, attrezzature, strumentazioni) ma anche a criteri di sistema, laddove è necessario garantire la contiguità del servizio con le logiche specifiche di sviluppo locale e poter riconoscere la rappresentatività delle diverse istituzioni che operano nel territorio. L'attenzione alla sede trova la sua giustificazione nella consapevolezza che – anche se è matura la conoscenza della metodologia relativa alle pratiche di Bilancio – la sede può rappresentare di fatto una ulteriore opportunità o un limite per la buona erogazione di tale servizio. Nel definire quelli che il gruppo di lavoro ha individuato come requisiti minimi di qualità si è tenuto conto del reale contesto di riferimento, ovvero dei Servizi per il Lavoro dislocati sull'intero territorio italiano. Ci riferiamo a enti pubblici e privati che erogano servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro (nello specifico centri accreditati; centri di orientamento pubblici e privati; COL, CPI, etc.) e che dal

[11] Per un'analisi più puntuale si veda l'Allegato 4, relativo al Bilancio di Competenze nelle imprese e nelle organizzazioni.

punto di vista degli assetti organizzativi appaiono molto diversi, legati ognuno alle "storie evolutive" locali e che in un'alta percentuale dei casi non presentano le condizioni logistiche adeguate per l'erogazione del servizio. Ad esempio una grossa fetta dei CPI è ancora strutturata con le caratteristiche tipiche dei vecchi uffici di collocamento con la conseguente impossibilità, in alcuni casi, di avere salette riservate ai colloqui, aule per attività di gruppo e un adeguato spazio per l'informazione. Accanto all'inadeguatezza logistica, relativamente a spazi e attrezzature, si riscontra spesso anche difficoltà e diffidenza nella messa a regime di azioni di reti strutturate.

Nel delineare quelle che ad opinione del gruppo di lavoro devono essere le caratteristiche fondamentali di un Centro di Bilancio italiano, si è tenuto conto dell'esperienza francese e della peculiarità dei Centri Interistituzionali di Bilancio di Competenze, ma allo stesso tempo lo sforzo è stato volto a formulare proposte realistiche in linea con i nostri vincoli in termini di attrezzature e risorse umane ed economiche. In accordo con il DM 166/2001[12] va ancora precisato che il riferimento alla sede non implica una scelta organizzativa rigida o la definizione di un unico modello di struttura organizzativa definito e inamovibile, bensì la necessità di esplicitare una serie di "ingredienti organizzativi" necessari per definire una configurazione organizzativa flessibile e orientata alla domanda e alla qualità del servizio.

Per quanto attiene alla logistica, entrando nei particolari, onde garantire spazi commisurati alla funzionalità del servizio (*lay-out*) e al rispetto della *privacy* dell'utente, le sedi dovranno almeno disporre di:

- un luogo riservato alla gestione dei colloqui individualizzati;
- una sala attrezzata per attività di gruppo e di laboratorio;
- uno spazio dedicato all'autoconsultazione dei materiali cartacei ed informatici;
- dei supporti e dispositivi esplicativi dei servizi che vengono offerti (dépliant, cartellonistica, bacheca, mappe, logo dell'iniziativa, segnaletica chiara);
- degli strumenti promozionali e informativi;
- un sito web della struttura erogatrice;
- postazione informatica ad uso dei beneficiari (personal computer e software dedicati).

Il tutto nel rispetto delle norme di sicurezza.

Inoltre tra i requisiti fondamentali che una sede deve possedere, si individuano:

- l'*inter-istituzionalità,* intesa sia su un piano strategico ossia di visibilità e riconoscibilità sul territorio da parte di altri enti pubblici, associazioni imprenditoriali, etc., sia su un piano più strettamente operativo, ossia relativo alla possibilità di operare in rete con altri servizi e mobilitare delle risorse esterne per la realizzazione delle prestazioni;
- la *pluri-disciplinarietà* intesa come pluralità di competenze costitutive l'*équipe* coinvolta sia nella progettazione che nella erogazione dei servizi (tale pluralità può essere propria del servizio o acquistata all'esterno). Questo concetto si lega anche alla diversa tipologia di figure professionali di cui deve essere dotata un'*équipe* incaricata di svolgere un servizio di Bilancio. Infatti, pur riconoscendo la necessità di una base comune di competenze trasversalmente condivise da tutti gli operatori di bilancio, diviene necessario poter disporre di esperti con competenze

[12] Il DM 166/2001, "Accreditamento delle sedi formative ed orientative", precisa che se l'area di applicazione dell'accreditamento sono le attività di orientamento e formazione professionale, il soggetto da accreditare resta una sede operativa di cui vengono analizzate, come criteri sulla base dei quali costruire gli standard, "le capacità gestionali e logistiche, la situazione economica, la disponibilità di competenze professionali in specifiche funzioni, i livelli di efficacia ed efficienza in attività pregresse e interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio" (Rasello, 2007).

specialistiche differenziate (ad esempio nei settori dell'economia e mercato del lavoro, giuslavoristico, psicopedagogico, della psicologia clinica) in grado di progettare ed erogare percorsi il più possibile personalizzati ed aderenti sia ai bisogni dei target sia a quelli dei contesti socio economici territoriali;

- la *territorialità* e *continuità* del servizio, intese come la possibilità di promozione e sviluppo locale sulla base delle specificità dei territori di riferimento;
- la *ricerca* e *sviluppo,* intesi come la capacità del centro di avviare un processo di innovazione delle pratiche e degli strumenti rispetto alla tipologia dei finanziamenti disponibili, alle condizioni di mercato, agli specifici destinatari del servizio.

Questi ultimi quattro requisiti rimandano necessariamente al concetto di rete che, a dispetto dell'esistente, va sollecitata e implementata. Azioni di rete strutturate e organizzate nei sistemi locali potrebbero sopperire alle difficoltà dei singoli centri. In accordo con il DM 166/2001, lo sviluppo di un modello d'intervento che si basi sulla "regolarizzazione" dell'attuale frammentarietà di azioni, pratiche, servizi e professionisti dovrebbe avere la sua centratura sull'implementazione della rete, al fine di favorire la valorizzazione e diffusione delle competenze e le risorse attive sul territorio. Secondo questa impostazione il servizio di Bilancio di Competenze può essere pensato non come un'azione che deve essere collocata "rigidamente" nel ventaglio delle attività che ogni centro realizza, ma come un servizio alla persona che si inserisce nelle politiche attive del territorio permettendo così di differenziare gli elementi oggettivi su cui concentrare risorse, fondi e priorità di azioni e superando le difficoltà relative a professionalità degli operatori, logistica, costi.

In conclusione, pur nella consapevolezza dell'utilità del servizio, talvolta si constata l'impossibilità di inserire il Bilancio di Competenze nel catalogo dei servizi offerti da ogni centro in quanto le scarse risorse (sia in termini di professionalità che di condizioni ambientali) disponibili rendono difficile tale azione.

La proposta alternativa dovrebbe indirizzarsi verso la costituzione di un'*équipe* multidisciplinare integrata, composta da consulenti di bilancio di diversi Servizi per il Lavoro presenti nel singolo territorio con consolidata esperienza di consulenza specialistica di orientamento, insieme ad operatori dell'informazione e ad esperti del mercato del lavoro, coordinati da un responsabile del servizio e del coordinamento che gestisce gli strumenti, i processi e le professionalità per la realizzazione di percorsi di Bilancio anche in sedi dislocate.

1.4 Il processo di erogazione del bilancio: requisiti metodologici

Il percorso di Bilancio di Competenze si articola in tre fasi fondamentali[13], ognuna delle quali, pur avendo specifici obiettivi, è necessariamente collegata alle altre secondo una logica di circolarità:

1. Fase preliminare (accoglienza e analisi della domanda);
2. Fase centrale (esplorazione e ricostruzione delle esperienze);
3. Fase conclusiva (definizione del progetto professionale, condivisione e negoziazione del documento di sintesi).

Inoltre può essere prevista, se l'organizzazione della struttura lo consente e compatibilmente con le esigenze del beneficiario, un'ulteriore fase che preveda azioni specifiche a sostegno dell'inserimento o

[13] Per un'analisi più puntuale si veda l'Allegato 5, relativo alle fasi di erogazione del bilancio.

reinserimento lavorativo o azioni di monitoraggio a distanza di sei - otto mesi dei risultati del bilancio e della realizzazione del progetto.

1. Fase preliminare - Nella prima fase, centrata sulla presentazione e l'accoglienza alla persona, ci si propone di analizzare, attraverso uno o più colloqui, la natura del problema e dei bisogni del soggetto al fine di rilevare la congruenza tra l'intervento, le attese e i bisogni della persona. Solo dopo aver puntualmente verificato l'effettiva motivazione e adesione volontaria alla realizzazione del percorso, si stipula il contratto o patto consulenziale dove vengono esplicitati obiettivi, modalità, tempi dell'intervento e viene sottolineata la riservatezza dei dati.

2. Fase centrale - È la fase del bilancio vero e proprio, centrata sul recupero, l'esplorazione, la valorizzazione e la rielaborazione in termini di trasferibilità delle competenze acquisite nelle esperienze di vita personali e professionali, allo scopo di costruire un progetto di sviluppo lavorativo e personale, congruente con gli interessi, competenze, valori e scelte di vita del beneficiario e aderente al contesto di riferimento.

3. Fase conclusiva - È la fase di progetto e sintesi dedicata alla definizione del progetto di sviluppo e alla verifica della sua fattibilità. A tale scopo è necessario prevedere azioni volte alla ricerca di informazioni e dati sul contesto socio-lavorativo, alla definizione di obiettivi di sviluppo e cambiamento, alla messa a punto di un progetto di lavoro e di vita comprensivo eventualmente di un piano di azione.
Al termine il consulente prepara e consegna al beneficiario un documento finale di sintesi che riassume come si è svolto il bilancio e quali sono i dati raccolti: le motivazioni che hanno dato inizio al percorso, le competenze e le risorse professionali e personali che si sono accumulate nelle diverse esperienze oggetto di recupero e di analisi, gli elementi principali del progetto professionale e/o formativo messo a punto e le relative tappe d'azione per la sua realizzazione. Si sottolinea che questo documento, così come il progetto professionale/formativo e il portafoglio di competenze elaborati nel corso del bilancio, sono prodotti del percorso e restano di esclusiva proprietà del beneficiario che potrà decidere di condividerne alcune parti con la propria organizzazione.

1.5 Durata di un percorso di Bilancio di Competenze

La durata di un Bilancio di Competenze può variare in relazione al tipo di beneficiario e all'obiettivo che si propone di conseguire. Tuttavia a fronte dell'esperienza europea e sulla base dell'osservazione sistematica della realtà (vincoli e risorse dei Servizi per il Lavoro del nostro Paese) il gruppo di lavoro ritiene che un bilancio di qualità debba avere una durata minima di 16 ore fino ad un massimo di 24 ore, da realizzarsi nell'arco temporale di almeno due mesi. Queste ore includono le attività che il beneficiario svolge presso il centro in cui viene erogato il servizio di bilancio con l'*équipe* e le eventuali attività che il beneficiario svolge autonomamente. Sono escluse invece le attività di *back office* dell'*équipe* di bilancio. Le attività svolte presso il centro possono comprendere sia colloqui individuali della durata di uno o due ore sia laboratori di gruppo della durata di tre o quattro ore. Comunque un percorso di Bilancio di Competenze deve prevedere almeno quattro colloqui individuali.
Le attività che il beneficiario può svolgere autonomamente riguardano principalmente: la ricerca di informazioni sulle opportunità formative e/o lavorative, ma anche l'approfondimento, la riflessione, la

sistematizzazione del lavoro svolto presso il centro e la produzione di informazioni e materiali, che verranno poi lavorati ed elaborati insieme al consulente nel corso dei colloqui.

1.6 Tipologie di strumenti utilizzati nel bilancio

Si descrivono di seguito i principali strumenti utilizzati ed utilizzabili durante un percorso di bilancio:

- *Colloqui individuali.* Rappresentano lo strumento fondamentale di una azione di bilancio e vanno condotti dal consulente nel rispetto del setting, inteso non solo come luogo e spazio adatti, ma anche come tipo di relazione tra il consulente e il beneficiario.
- *Laboratori di gruppo.* I laboratori possono prevedere una conduzione o una co-conduzione (ad esempio con l'operatore dell'informazione), in funzione delle esigenze dell'utenza e dell'*équipe*.
- *Griglie e schede strutturate.* Tali strumenti vengono utilizzati sia nell'ambito del colloquio sia nei laboratori.
- *Questionari e strumenti di analisi validati e standardizzati*. Si configurano come strumenti di supporto nella conduzione dei colloqui, qualora il consulente ne ritenga opportuno l'utilizzo al fine di ottenere informazioni più puntuali. Si fa presente tuttavia che in genere gli strumenti standardizzati disponibili sul mercato possono essere utilizzati esclusivamente da operatori, nelle strutture che dispongono di professionalità adeguate (ad es. da psicologi), in ottemperanza a quanto raccomandato dai codici deontologici e dalle associazioni internazionali.

1.7 Risultati per il beneficiario.

Il principio di base del percorso di Bilancio di Competenze è la partecipazione attiva del beneficiario in ogni fase del proprio percorso di consulenza. Tale prerequisito rende possibile l'appropriazione di tutte le azioni che vengono realizzate e soprattutto di tutti gli elementi emersi nel processo di consulenza, favorendo così una gestione efficace ed argomentata delle scelte progettuali.
In tale ottica un percorso di bilancio persegue i seguenti risultati:

A. Risultati formativi e di sviluppo:

- la ricostruzione e la valorizzazione delle esperienze di vita e di lavoro;
- la formalizzazione delle competenze acquisite e la loro rielaborazione consapevole in termini di spendibilità in altri contesti;
- il rafforzamento e lo sviluppo della identità personale e lavorativa attraverso un processo di attribuzione di significato alla propria esperienza di vita professionale e personale;
- la costruzione di un progetto professionale e personale coerente con i valori e le scelte di vita del beneficiario e in sintonia con l'ambiente socio-lavorativo di riferimento. Al progetto può aggiungersi un piano d'azione che consenta al beneficiario di definire le tappe e le modalità da mettere in atto nel breve e medio termine per realizzare quanto è stato definito.

B. Risultati di attivazione del soggetto nel mercato del lavoro:

- il bilancio favorisce e sviluppa l'autonomia e l'efficacia del beneficiario nella gestione a medio e lungo termine del suo percorso lavorativo.

C. Risultati di valorizzazione delle competenze acquisite:

- il bilancio realizza il riconoscimento *personale* delle competenze acquisite.
- il Bilancio di Competenze *non* realizza come risultato specifico del servizio la certificazione delle competenze, ma *può favorire* il riconoscimento sociale delle competenze acquisite facilitando successivi processi di certificazione.

SEZIONE 2 – L'EQUIPE DI BILANCIO: CARATTERISTICHE, REQUISITI PROFESSIONALI E PROCESSI FORMATIVI

2.1 Premessa

L'*équipe* di bilancio costituisce lo strumento fondamentale per il conseguimento dei risultati del servizio. Deve quindi contenere al proprio interno tutte le professionalità e le competenze necessarie per realizzare la vasta gamma di prestazioni che il servizio è chiamato ad assicurare per consentire, alle persone, di ottenere i benefici attesi, e al servizio di realizzare i risultati della propria *mission*. Una parte delle prestazioni sono direttamente correlate al rapporto con il beneficiario, altre sono prestazioni non visibili, che creano le condizioni per una buona qualità del servizio.

Sulla base delle considerazioni e delle sollecitazioni precedentemente riportate relativamente alla sede e al servizio, e considerata la natura multifunzionale e la complessità di azioni che un Bilancio di Competenze comprende abbiamo preferito un approccio multidisciplinare e, quindi, in questa sede, poniamo l'accento sulla rilevanza di un approccio che ponga alla base del suo agire l'*équipe* di bilancio, che comprende almeno tre figure professionali: *il consulente di bilancio, l'operatore dell'informazione e il responsabile della sede.*

Prima di passare alla descrizione dettagliata delle aree di contenuto e di competenza per ciascuna figura individuata si sottolineano di seguito quattro principi chiave generali a cui ancorare in particolare il profilo del consulente di bilancio ma che possono essere considerati estendibili, seppur in misura diversa, alle altre figure.

Il primo è riconducibile al ruolo dell'operatore come professionista del colloquio in grado di favorire il recupero dell'esperienza professionale e delle competenze tacite. Come viene evidenziato anche da autorevoli studiosi francesi[13] il consulente di bilancio deve possedere tra le sue competenze quella, strategica, di saper condurre un colloquio sia in forma individuale, sia in forma collettiva o di gruppo[14].

Il secondo principio è legato al rispetto della non-direttività. Qui si pone realmente un problema di tipo metodologico che dirime in modo inequivocabile il discorso sulla qualità dell'agire professionale del consulente di bilancio. Accettare questo principio significa professionalmente dare prova di una reale capacità di ascolto in cui diviene centrale mettere in atto una disponibilità basata sull'attitudine all'ascolto ed alla comprensione, che poggi sia sulle diverse modalità di riformulazione, nell'ambito del colloquio, sia nello sviluppo di un clima di fiducia per il beneficiario del bilancio che consenta di rendere tonico il set e predisporlo allo sviluppo di un progetto finale.

Il terzo principio che può condurre ad elevare lo standard di qualità di questa professione è riconducibile alla necessità di impostare il lavoro sulla relazione di aiuto che lega il professionista di bilancio al proprio cliente. Come ricordano Yatchinovsky e Michard "Il consulente di bilancio aiuta a discriminare, a tessere dei legami, a fare risaltare gli eventi importanti, a ridefinire, a vedere le cose in altro modo. In alcuni casi, non rinchiude il soggetto in una apparente logica preconcetta del proprio itinerario, ma al contrario facilita la scoperta di nuove ipotesi, l'emergenza di nuove piste di riflessione"[15].

---

[13] Yatchinovsky A. e Michard P. (1997[4ème édition]), *Le bilan personnel et professionnel Instrument de management*, ESF Editeur, Paris. Bayard Y. (2000) *Réussir son bilan de compétences: Pour qui? Pourquoi? Comment?*, Demos, Paris.

[14] Lemoine C., (2002), *Risorse per il Bilancio di Competenze*, FrancoAngeli, Milano.

[15] Yatchinovsky e Michard (1991), op. cit. p. 66.

Il quarto principio trasversale a tutti gli altri, è quello di aderire ad un codice deontologico che condivida i principi irrinunciabili già indicati in questo documento (Allegato 2).

2.2 Profili dell'*équipe* di bilancio

2.2.1 Il profilo dell'operatore dell'informazione

Risponde all'esigenza di avvicinare le persone al mondo della formazione e del lavoro favorendo più efficaci scelte orientative e sollecitando un processo attivo di ricerca delle informazioni nel contesto di riferimento.
La funzione principale dell'operatore è quella di accogliere e far da filtro, erogare informazioni, allestire e predisporre eventi che possano creare reti e facilitare la ricerca di informazioni da parte del beneficiario del bilancio. Tale ruolo sta assumendo un'importanza crescente nel nostro Paese a livello politico ed istituzionale parallelamente all'avanzare della tecnologia informatica nei processi d'informazione.

Principali aree di attività / unità di competenze:
1) Assistenza nella ricerca e gestione delle informazioni
Esempi di attività:
- accoglienza, assistenza e supporto nella ricerca e gestione di informazioni e nell'utilizzo di strumenti informativi specifici;
- supporto e guida all'autoconsultazione;
- erogazione di informazioni attraverso modalità e strumenti diversi (colloquio informativo, incontri/workshop informativi, autoconsultazione guidata, ecc.).

Esempi di competenze:
essere in grado di
- ✓ accogliere l'utente e analizzarne la domanda informativa, individuando il tipo di bisogno da soddisfare in relazione alle esigenze emerse nel percorso di consulenza;
- ✓ organizzare e personalizzare la risposta informativa, fornendo un supporto metodologico individualizzato nella ricerca di informazioni e nella loro integrazione/valorizzazione all'interno del percorso di bilancio;
- ✓ fornire informazioni rispondenti al bisogno dell'utente nell'ambito di colloqui informativi e incontri di gruppo/workshop o attraverso il rinvio a forme di consultazione autonoma;
- ✓ assistere l'utente nella consultazione di materiale informativo e nell'utilizzo di strumenti informativi di diversa natura;
- ✓ monitorare la fruibilità e l'adeguatezza delle informazioni erogate agli utenti e rilevare ulteriori esigenze informative.

2) Raccolta di informazioni e gestione di sistemi integrati di documentazione
Esempi di attività:
- ricerca di fonti informative e materiali di documentazione attraverso reti e risorse multimediali e loro gestione;

- catalogazione e organizzazione di informazioni e documenti, a livello cartaceo e informatico, e loro aggiornamento;
- strutturazione, gestione e aggiornamento di un'area di autoinformazione e consultazione autonoma;
- organizzazione di incontri e workshop informativi finalizzati a favorire l'accesso alle risorse documentarie.

Esempi di competenze:

essere in grado di

- ✓ monitorare la fruibilità e l'adeguatezza delle informazioni erogate agli utenti e rilevare ulteriori esigenze informative;
- ✓ ricercare e reperire fonti, raccogliere e selezionare informazioni di diversa natura in funzione dei bisogni di informazione, aggiornamento e approfondimento dei fruitori del servizio (contesto socio-economico, e tendenze del mercato del lavoro; caratteristiche delle imprese, requisiti e sviluppo delle professioni; offerte formative e professionali e opportunità di inserimento lavorativo; aspetti normativi e giuridici relativi al mercato del lavoro e alle politiche del lavoro; ecc.);
- ✓ organizzare e gestire un sistema informativo funzionale alle esigenze del servizio (banche dati, documentazione cartacea, ecc.);
- ✓ utilizzare strumenti informatici e creare nuovi supporti informatici funzionali alle esigenze dei fruitori del servizio;
- ✓ organizzare e gestire lo spazio di autoconsultazione attraverso la predisposizione, sistematizzazione e aggiornamento dei materiali informativi disponibili.

3) Partecipazione attiva a reti di strutture e servizi dedicati

Esempi di attività:

- lavoro d'*équipe*;
- integrazione in rete con gli attori del sistema dei servizi per il lavoro e la formazione.

Esempi di competenze:

essere in grado di

- ✓ collaborare con i colleghi dell'*équipe* di bilancio e integrarsi all'interno di team di lavoro appositamente predisposti in funzione dei bisogni di analisi e approfondimento dei soggetti in consulenza;
- ✓ reperire, valorizzare e gestire le risorse informative di rete;
- ✓ interagire e collaborare con la rete delle strutture e dei servizi per il lavoro e la formazione per la condivisione, diffusione e produzione di materiali e strumenti informativi;
- ✓ partecipare alle reti informatiche territoriali.

2.2.2 Il profilo del consulente di bilancio

Questo profilo ha compiti di gestione e di guida dell'intero processo, necessari nel sostanziare e garantire nel tempo un servizio di qualità. Considerata la complessità che la funzione consulenziale sta assumendo negli ultimi tempi anche nelle realtà aziendali e la presenza di richieste di intervento marcatamente eterogenee nei target, l'enfasi va posta sull'ancoraggio a modelli, approcci e strumentazioni differenti e sul possesso di requisiti professionali eterogenei.

Principali aree di attività / unità di competenze:
1) Analisi dei fabbisogni e progettazione di percorsi/azioni di Bilancio di Competenze
Esempi di attività:

- analisi della domanda di consulenza;
- progettazione di percorsi/azioni di Bilancio di Competenze;
- monitoraggio, verifica e valutazione di percorsi/azioni di Bilancio di Competenze.

Esempi di competenze:
essere in grado di

- ✓ focalizzare le principali dimensioni e caratteristiche delle transizioni psicosociali e identificare i bisogni di cambiamento e sviluppo socio-professionale specifici dei soggetti adulti;
- ✓ riconoscere e valutare i contesti dei servizi e delle attività di orientamento e Bilancio di Competenze per adulti (sistema dei servizi e principali normative di riferimento; tipologia di clienti; servizi e prodotti; processi e strutture di erogazione; ecc.);
- ✓ progettare percorsi e azioni di Bilancio di Competenze per individui e gruppi nell'ambito dei servizi per il lavoro;
- ✓ progettare percorsi e azioni di Bilancio di Competenze in contesti lavorativi e organizzativi nell'ambito delle strategie di sviluppo delle risorse umane;
- ✓ monitorare e valutare la coerenza e l'efficacia dei percorsi/azioni di Bilancio di Competenze rispetto ai fabbisogni di cambiamento e sviluppo evidenziati.

2) Consulenza per lo sviluppo delle competenze e della progettualità
Esempi di attività:

- analisi delle biografie socio-professionali e ricostruzione delle competenze/risorse/potenzialità personali e professionali;
- analisi e valutazione delle opportunità di sviluppo professionale e formativo;
- analisi dei contesti lavorativi e organizzativi di riferimento;
- definizione di progetti di sviluppo professionale e piani d'azione.

Esempi di competenze:
essere in grado di

- ✓ valutare l'adeguatezza dei modelli teorici di riferimento in relazione alle problematiche di cambiamento e alle caratteristiche specifiche dei singoli soggetti;
- ✓ selezionare, adattare e utilizzare in modo appropriato strumentazioni specifiche, riferite in particolare alla ricostruzione dell'esperienza e all'analisi delle competenze e risorse;
- ✓ identificare le caratteristiche fondamentali di un contesto organizzativo e riconoscere gli aspetti essenziali di un ruolo professionale;

- ✓ identificare ipotesi progettuali e valutarne la coerenza in relazione al set di competenze/risorse/potenzialità del soggetto;
- ✓ individuare e formulare strategie di risoluzione di un problema di decisione e di presidio di un processo di cambiamento/sviluppo.

3) Gestione della relazione d'aiuto

Esempi di attività:

- creazione delle condizioni per l'avvio e lo sviluppo della relazione d'aiuto;
- conduzione di colloqui di consulenza.

Esempi di competenze:

essere in grado di

- ✓ definire, istituire e monitorare il setting del colloquio di consulenza in relazione alle esigenze e alle caratteristiche dei soggetti;
- ✓ impostare e gestire in modo corretto la relazione evitando i rischi connessi (induzione delle risposte, spontaneismo, atteggiamenti e risposte ostacolanti il dialogo);
- ✓ praticare l'ascolto attivo e la comunicazione empatica, anche attraverso l'utilizzo di specifiche tecniche;
- ✓ automonitorarsi in situazione;
- ✓ riconoscere e fronteggiare le criticità connesse a una relazione di consulenza.

4) Integrazione e lavoro in rete

Esempi di attività:

- lavoro in *équipe*;
- attività di scambio e collaborazione con le strutture/servizi presenti sul territorio.

Esempi di competenze:

essere in grado di

- ✓ collaborare con i colleghi dell'*équipe* di bilancio e integrarsi all'interno di team di lavoro appositamente predisposti in funzione dei bisogni di analisi e approfondimento dei soggetti in consulenza;
- ✓ individuare referenti del sistema formazione/lavoro per acquisire informazioni e per soddisfare esigenze di approfondimento dei temi dello sviluppo professionale e formativo affrontati in consulenza;
- ✓ interagire e collaborare con la rete territoriale dei servizi per il lavoro e la formazione;
- ✓ individuare referenti all'interno di imprese e organizzazioni in funzione di collaborazioni e partecipazioni ad azioni di bilancio che le coinvolgano direttamente o indirettamente.

2.2.3 Il profilo del responsabile della struttura

Si tratta di un profilo dotato di competenze pluri-settoriali che vanno nella direzione di progettazione di interventi, politiche e servizi di orientamento, coordinamento e gestione di processi, strumenti e professionalità sia all'interno che all'esterno della propria organizzazione.

Principali aree di attività / unità di competenze

1) Promozione e sviluppo delle reti territoriali

Esempi di attività:

- interazione e raccordo con i soggetti economici/istituzionali locali;
- promozione del servizio di Bilancio di Competenze nella realtà territoriale di riferimento;
- collegamento tra i servizi territoriali e le imprese per rispondere ai fabbisogni di competenze da sviluppare o da creare.

Esempi di competenze:

essere in grado di:

- ✓ curare la definizione e la stesura di convenzioni e protocolli di intesa con i soggetti pubblici e privati per la realizzazione di azioni di Bilancio di Competenze;
- ✓ promuovere e sostenere la diffusione del servizio di bilancio nella realtà territoriale di riferimento presso imprese, associazioni di categoria, istituti specializzati, università, centri di formazione pubblici e privati, utilizzando tecniche di micromarketing e comunicazione;
- ✓ gestire sistemi e reti complesse attraverso l'impiego di mezzi e strumenti di networking;

2) Progettazione di interventi (analisi dei bisogni, delle risorse, delle strategie)

Esempi di attività:

- ricerca e analisi degli indicatori socio-economici territoriali;
- costruzione di piani di intervento (analisi, progettazione, realizzazione, verifica);
- progettazione di prototipi e promozione/sviluppo dell'innovazione.

Esempi di competenze:

essere in grado di:

- ✓ analizzare e valutare indicatori socio-economici territoriali, utilizzando tecniche di analisi e lettura di dati economici e di investimento e di interpretazione di relazioni e piani gestionali;
- ✓ gestire flussi informativi a supporto della progettualità dei servizi attraverso tecniche di project management, integrando tecnologie e analisi di procedure e strategie di intervento;
- ✓ definire e progettare prototipi, modelli di struttura e standard di servizio, linee d'azione e attività innovative nell'ambito dei servizi di Bilancio di Competenze;
- ✓ definire e implementare sistemi e procedure di qualità nella gestione dei servizi e nello sviluppo delle azioni/attività;
- ✓ verificare, monitorare e valutare i servizi erogati e le azioni realizzate.

3) Coordinamento di servizi dedicati

Esempi di attività:

- coordinamento tra servizi e attori professionali e socio-istituzionali interni/esterni al sistema dei servizi di bilancio;

- sviluppo e gestione delle risorse umane in un'ottica di team.

Esempi di competenze:

essere in grado di

- ✓ definire e sviluppare un sistema di direzione per obiettivi, utilizzando tecniche e strumenti di management dei servizi;
- ✓ identificare e analizzare i fabbisogni di formazione/aggiornamento delle risorse dedicate;
- ✓ definire e sperimentare standard e modelli di riferimento per un sistema di formazione continua delle risorse dedicate.

In conclusione il gruppo di lavoro propone una riflessione sull'opportunità di costituire percorsi formativi condivisi nelle loro linee generali, a livello nazionale, per i professionisti dell'*équipe* di bilancio di competenze.

L'esigenza di pensare ad una proposta formativa per tali professionisti nasce dalla constatazione sul panorama italiano, caratterizzato da totale assenza di regolamentazioni e una forte disomogeneità dei servizi di bilancio. Sebbene consapevoli della necessità di lavorare e sperimentare percorsi per tutte e tre le figure precedentemente delineate, per motivi di opportunità e di priorità si decide di partire con la definizione di un percorso per consulente di bilancio. Potrebbe trattarsi di un master rivolto alla figura del consulente di bilancio, con una durata complessiva di 1.500 ore.

La proposta formativa potrebbe prevedere:

a) strutturazione della attività per crediti: l'adozione del sistema universitario, in uso anche a livello europeo, rende facilmente comparabili le attività di formazione che saranno previste con altre analoghe attività e rende, plausibilmente, utilizzabili i crediti conseguiti anche presso altre istituzioni formative;

b) tipologia delle attività formative: si prevede la seguente tipologia di attività formative:

- moduli tematici;
- moduli tematici con esercitazioni;
- laboratori professionali;
- reporting di esperienze professionali;
- tirocinio;
- supervisione;
- prova finale.

c) definizione dei crediti: assumendo che un credito corrisponda a 25 ore incluso il tempo dedicato allo studio, si ipotizza che l'intero percorso formativo, che sarà descritto nelle pagine seguenti, preveda il conseguimento di un totale di 60 crediti pari a 1500 ore.

L'assegnazione di crediti alle diverse attività formative potrebbe essere la seguente:

1. moduli tematici (2 crediti, con previsione di 16 ore di lezione frontale);
2. moduli tematici con esercitazioni (4 crediti, con previsione di 16 ore di lezione frontale e 32 ore di esercitazioni);
3. laboratori professionali (2 crediti, con previsione di 32 ore di durata);
4. reporting di esperienze professionali (4 crediti, con previsione di 16 ore di lavoro d'aula; il rimanente tempo è lavoro di preparazione del report);
5. tirocinio (4 crediti, pari a 100 ore di lavoro del soggetto in formazione);
6. supervisione (4 crediti, pari a 64 ore di lavoro d'aula);

7. prova finale (8 crediti pari a 200 ore di lavoro del soggetto in formazione).

Rimane aperta la questione relativa al riconoscimento dei crediti formativi.

Quest'ultima considerazione e il dato relativo alla presenza sul territorio nazionale di un'eterogenea offerta formativa rivolta all'intera tipologia di professionisti di bilancio sollecita la riflessione sull'opportunità di istituire una scuola nazionale che possa rappresentare uno scenario privilegiato in cui far convergere tutte le esperienze di eccellenza.

La finalità principale di tale iniziativa consisterebbe nella formazione di professionisti in grado di realizzare interventi di Bilancio di Competenze in diversi contesti applicativi e con diverse tipologie di utenza.

La scuola dovrebbe far fronte alle richieste di formazione e/o aggiornamento dei professionisti di bilancio (operatore dell'informazione, consulente di bilancio, responsabile del servizio).

Tale macro-obiettivo è declinabile nei seguenti obiettivi specifici:

- elaborare i percorsi formativi per i professionisti di Bilancio di Competenze tenendo conto della diversificazione delle competenze dell'*équipe* (consulente di bilancio, operatore dell'informazione e responsabile del servizio);
- erogare corsi dedicati alle specifiche professionalità volti a favorire il processo di formazione e/o aggiornamento dei professionisti;
- contribuire alla definizione degli standard di qualità per la certificazione delle competenze;
- contribuire alla diffusione del servizio di Bilancio di Competenze omogeneo per efficacia e standard qualitativi rispetto alla distribuzione territoriale, alla domanda e alle caratteristiche dell'utente.

La scuola per i professionisti dell'*équipe* di bilancio di competenze si avvarrebbe sul territorio nazionale delle strutture delle Regioni coinvolte in maniera decentrata al fine di favorire un'offerta più ampia delle opportunità formative nell'ambito delle diverse realtà territoriali anche se potrebbe avere la sua sede legale presso l'Isfol di Benevento considerata la natura di coordinamento nazionale del Centro Euroguidance Italia.

Naturalmente sarebbe necessario coinvolgere diversi attori istituzionali sin dalla fase di messa a punto della proposta formativa, tra questi:

- Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca;
- Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali;
- Università;
- Isfol.

Relativamente ai destinatari, allo scopo di facilitare la costituzione di un sistema nazionale, la proposta formativa dovrebbe essere rivolta ai professionisti già impegnati nella pratica del bilancio nei diversi Servizi per il Lavoro sia pubblici che privati, che dispongono di esperienze professionali pregresse (previo accertamento o selezione).

Il progetto sperimentale dovrebbe avere durata triennale.

Le attività principali della scuola dovrebbero essere:

1) *attività di indirizzo* per individuare i criteri per il riconoscimento e la certificazione delle competenze dei professionisti

2) *attività di formazione* per la messa a punto e realizzazione di percorsi formativi per i seguenti profili dell'*équipe* di bilancio:

- operatore dell'informazione

- consulente di bilancio
- responsabile di struttura.

Tali riflessioni, sia relativamente alla messa a punto e definizione di un master per consulente di bilancio, co-partecipato tra diverse Istituzioni (Università, Isfol, Ministeri, ecc.) sia relativamente all'opportunità di istituire una scuola nazionale per professionisti di bilancio, saranno oggetto dei prossimi appuntamenti di lavoro del gruppo.

SEZIONE 3 – IPOTESI DI PROGETTO SUL CENTRO RISORSE NAZIONALE DEDICATO AL BILANCIO DI COMPETENZE (C.R.B. NAZIONALE)

3.1 Premessa

La presente proposta di progetto è parte integrante delle attività del Tavolo dedicato al Bilancio di Competenze.
Il tema si presenta particolarmente rilevante in relazione alle sollecitazioni che vengono da più parti espresse (attori istituzionali e sociali, operatori, destinatari) per un'azione di sostegno e di sviluppo alle attività che connotano il Bilancio di Competenze in vista di uno sviluppo del sistema.
In particolare, questa necessità la si ravvisa nel momento in cui si auspica un innalzamento dei livelli qualitativi dell'offerta complessiva di orientamento e si cerca di offrire una risposta efficace e sostenibile al problema differenziando e arricchendo non solo il sistema nel suo complesso ma anche il ruolo e la qualità dell'intervento sul territorio.

3.2 Obiettivi

Per le ragioni addotte sopra, si può passare a descrivere gli obiettivi di fondo che un centro risorse nazionale dovrebbe raggiungere; essi, in questa prima fase, ci appaiono identificabili nei seguenti punti:

a) promuovere un servizio di bilancio di qualità attraverso il coordinamento a livello nazionale delle attività allo scopo di diffondere tale pratica nel nostro Paese. Tale obiettivo vedrà la sua traduzione operativa in una serie di azioni che possiamo così sintetizzare:

- attenzione costante e impegno conseguente per la realizzazione di un'azione di qualità rivolta ai professionisti attraverso lo svolgimento di un'animazione tematica ad ampio spettro per le pratiche di bilancio;
- assistenza tecnica alle istituzioni, ai centri pubblici e privati che erogano servizi di bilancio;
- coordinamento tra istituzioni pubbliche e private (regioni, province, comuni, aziende), enti erogatori del servizio e professionisti per creare una rete attiva e permanente che faciliti lo scambio di esperienze e arricchisca il dialogo comune ponendosi in sintonia con le altre reti europee già esistenti;

b) progettare, diffondere e sostenere cultura professionale, dispositivi e strumenti che siano di supporto alla crescita qualitativa, alla sostenibilità temporale e al soddisfacimento dei fabbisogni degli attori coinvolti (istituzioni, imprese, professionisti, utenti). Tale obiettivo vedrà la sua traduzione operativa in una serie di azioni che possiamo così sintetizzare:

- realizzazione presso il centro risorse di una comunità di pratica che inneschi circoli virtuosi di qualità e sostenga un dialogo aperto e costruttivo tra professionisti, imprese e utenti;
- predisporre materiale divulgativo, cartaceo ed elettronico, validato scientificamente e aggiornato sistematicamente;

- realizzare incontri periodici (seminari, *focus group*, gruppi di studio, incontri con esperti nazionali ed internazionali) di aggiornamento, approfondimento e scambio di buone pratiche volto anche alla creazione di partenariati transnazionali per la progettazione di interventi, studi e ricerche sul bilancio a livello europeo.

3.3 Principali attività del Centro Risorse

Al fine del raggiungimento degli obiettivi individuati il C.R.B. nazionale potrebbe assolvere alle seguenti macro-aree di attività:

1. Assistenza tecnica alle istituzioni e ai sistemi (supporto a Regioni, Province e Comuni per la realizzazione del servizio di bilancio in termini innovativi e di qualità; supporto alla programmazione regionale, provinciale e comunale dei servizi di bilancio; supporto all'implementazione di nuovi modelli di organizzazione orientati al miglioramento della qualità ed efficacia della rete integrata dei centri e dei servizi di bilancio).

2. Promozione e sviluppo di reti territoriali (interazione e raccordo con i soggetti locali; convenzioni e protocolli di intesa con i soggetti pubblici e privati che operano nel campo; promozione delle attività dei servizi di bilancio presso le imprese e le università; collegamento continuo ed efficace tra i servizi territoriali e le imprese).

3. Progettazione di interventi (progettazione di prototipi, modelli di struttura e standard di servizi di bilancio; progettazione e realizzazione di indagini a supporto; organizzazione di seminari e workshop tematici; realizzazione di una newsletter).

4. Coordinamento di servizi dedicati (mantenimento di un efficace contatto tra servizi e attori socio-istituzionali interni/esterni al sistema al fine di garantire continuità e stabilità agli interventi; analisi dei fabbisogni di formazione/aggiornamento delle risorse dedicate).

3.4 Comitato di indirizzo

In un'ottica sistemica, per il raggiungimento degli obiettivi individuati e per meglio realizzare le attività previste sarebbe auspicabile la costituzione di un Comitato di indirizzo composto da figure istituzionali - Ministero del lavoro, dell'Istruzione, dell'università e della ricerca, Federazione europea dei centri di bilancio, Isfol, Coordinamento delle Regioni, Unione delle Province, Parti Sociali - esperti di bilancio, professionisti, consulenti di orientamento, docenti universitari che lavorerà in sinergia per l'individuazione di aree strategiche di sviluppo, per la diffusione delle attività sul territorio nazionale, per il loro monitoraggio.

ALLEGATO_1

Il Bilancio di Competenze nell'Istruzione

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un susseguirsi di Comunicazioni da parte della Commissione europea riguardanti l'apprendimento permanente come strumento per raggiungere gli obiettivi strategici di Lisbona 2000 finalizzati ad aumentare la competitività e le prospettive occupazionali, a favorire l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva e lo sviluppo personale. L'Europa parte dalla consapevolezza di avere una popolazione autoctona che invecchia di contro a un numero sempre in aumento della popolazione giovane immigrata; di avere lavoratori con basso profilo professionale o con un basso livello di alfabetizzazione e con difficoltà di inclusione sociale. Di fatto la società europea è diventata molto più complessa, più mobile, con nuove esigenze e nuove caratteristiche culturali e lavorative. Per favorire l'accesso alla formazione bisogna focalizzare l'attenzione e le risorse su 3 azioni importanti:

- la rimozione degli ostacoli che impediscono l'accesso alle attività finalizzate all'innalzamento dei livelli di istruzione e formazione e all'acquisizione di competenze professionali;
- un'adeguata azione di orientamento;
- il riconoscimento degli apprendimenti formali, non formali e informali.

Per tali azioni, ed in particolare per la sempre più ampia utenza adulta, il bilancio di competenze potrebbe costituire uno strumento che facilita il processo di progettazione delle attività e di valorizzazione dei risultati conseguiti.

L'istruzione non universitaria con i percorsi Ifts, gli ITS – (recentemente istituiti) previsti dal recente DPCM 25 gennaio 2008 – e l'Istruzione degli Adulti, si inserisce fortemente nell'implementazione del *lifelong learning*.
In questo scenario sono state realizzate una serie di sperimentazioni in cui il bilancio di competenze è stato utilizzato nell'ambito di due azioni di istruzione e formazione:

1. i percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica e Superiore
2. i percorsi per gli adulti delle misure PON.

Riguardo ai percorsi IFTS, il bilancio di competenze è stato sperimentato come azione che ha preceduto la fase di progettazione degli stessi. Da tali esperienze è emerso che il bilancio di competenze ha favorito:

a. la progettazione formativa di percorsi individualizzati in quanto consente, attraverso l'analisi della situazione personale e l'esplorazione di informazioni dettagliate sulla storia personale e professionale, la rilevazione di specifici bisogni formativi;
b. il coinvolgimento attivo dei soggetti che, in collaborazione con gli esperti hanno potuto individuare, definire, valorizzare e riconosce le proprie competenze, attitudini professionali e personali, bisogni e aspirazioni con lo scopo di utilizzare tali informazioni per tracciare le possibili evoluzioni professionali.

Nella Misura 7 del PON 2000-2006 (Promozione di scelte scolastiche e formative mirate a migliorare l'accesso e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro) erano previste diverse attività di diagnosi

individualizzata e orientamento. In particolare, rispetto alle attività di orientamento, il Bilancio di Competenze è stato sperimentato per incoraggiare l'autoprogettazione dei percorsi di vita e di lavoro.

ALLEGATO_2

CARTA QUALITÀ EUROPA
BILANCIO DELLE COMPETENZE

Traduzione dall'originale francese di Maria Cecchin - versione aprile 2008.

Criterio 1:
FINALITÀ DEL BILANCIO

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

1.1 Per un dipendente come per una persona in cerca di impiego il Bilancio delle Competenze (BdC) costituisce un percorso privilegiato per l'elaborazione di un progetto di sviluppo personale e professionale. Il BdC dovrebbe permettere alla persona di anticipare i cambiamenti, di definire il proprio piano di azione e di posizionarsi in modo chiaro nel caso in cui il percorso di BdC si inserisca in un processo di gestione previsionale degli impieghi e delle competenze all'interno di un'impresa.

1.2 Il BdC deve offrire la possibilità ad ogni persona di reperire, definire e far valutare gli elementi della sua qualifica e delle sue competenze acquisite tramite il lavoro, la formazione o l'esperienza sociale.

1.3 Il ricorso al BdC suppone che la persona beneficiaria si interroghi sulle condizioni del suo inserimento o della sua evoluzione professionale.

1.4 Il BdC deve permettere di prendere visione dei fattori che possono favorire o no la realizzazione di un progetto professionale, di prevedere le principali tappe della sua attuazione o di identificare gli elementi preliminari per l'elaborazione di un progetto sul quale il beneficiario dovrà lavorare con l'aiuto di eventuali supporti esterni.

1.5 Se si dovesse constatare la necessità che il beneficiario segua una formazione per coprire un eventuale scarto tra le competenze richieste dal progetto e quelle effettivamente possedute, dovrà essere elaborato un progetto di formazione. Questo sarà considerato come una tappa del progetto professionale.

1.6 Il beneficiario deve poter esercitare delle scelte in termini di strategie di azione che presuppongono la formalizzazione di scenari alternativi.

1.7 Il BdC tiene conto dell'ambiente socio economico del beneficiario e i dati e le informazioni riferite al mercato del lavoro.

Criterio 2:
PRINCIPI DEL BILANCIO

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

2.1 Questo criterio contribuisce a distinguere molto chiaramente il BdC dalla selezione. Essere attore del proprio bilancio significa costruire progressivamente il proprio cammino pur essendo accompagnato. La somministrazione di test e questionari deve essere considerata in questa dinamica. La valutazione tramite test potrebbe rendersi necessaria in una determinata fase del percorso, tuttavia, questa modalità valutativa non dovrà costituire in nessun caso una condizione preliminare ad ogni BdC né potrà esserne la pietra miliare.

2.2 Il beneficiario esprime e formalizza la sua volontà di realizzare un BdC attraverso un contratto di bilancio che ne precisi gli obiettivi e le modalità.

2.3 Il beneficiario del BdC è seguito da un consulente referente. Il suo nome può essere indicato nel contratto di bilancio o in un allegato tecnico.

2.4 Il servizio di BdC tiene conto della diversità del pubblico e della specificità di ciascuna domanda.

2.5 Le fasi del BdC possono essere discontinue e devono rispettare il ritmo di appropriazione del beneficiario.

2.6 Durante il BdC esistono dei tempi di lavoro personale e di produzione individuale realizzati dal beneficiario. Le attività di ricerca individuale diventano poi occasione di scambio con i consulenti di bilancio.

2.7 I percorsi di BdC progettati devono permettere al beneficiario di:
- appropriarsi dei risultati della fase di investigazione;
- disporre dell'insieme degli elementi di informazione e di analisi che gli permettano di fare delle scelte che riguardano il suo orientamento e i mezzi da mettere in campo al termine del suo bilancio.

Criterio 3:
ACCOGLIENZA E INFORMAZIONE

Una fase di informazione precede la realizzazione del Bilancio

3.1 Questo criterio mira ad identificare e mettere in atto una tappa specifica e strutturata anteriore alla realizzazione di un BdC e che ha come finalità quella di informare la persona sugli obiettivi e la modalità del servizio.

3.2 Questa tappa è precedente a tutti gli impegni all'interno di un percorso di BdC.

3.3 Questa tappa mobilita le risorse necessarie (umane e materiali) che permettono al futuro beneficiario di pervenire alla comprensione più precisa possibile degli obiettivi e modalità di svolgimento di un BdC.

3.4 Questa fase permette alla persona di riflettere sulla decisione di impegnarsi o meno nel percorso.

3.5 Questa tappa può essere realizzata dal Centro di bilancio o delegata ad un'altra struttura che si occupi di accoglienza e di informazione orientativa. In questo caso il Centro è comunque garante della qualità della prestazione e dell'informazione erogata.

Criterio 4
PROCESSO DI SVOLGIMENTO DEL BILANCIO

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

4.1 Il BdC comprende tre fasi distinte:
- Fase preliminare di analisi della domanda
- Fase di investigazione
- Fase di conclusione

4.2 La durata media di un BdC (considerata quantificando il tempo che il beneficiario trascorre presso il Centro per le attività individuali, di gruppo o di colloquio) è di 18 ore. Un BdC si considera tale se la durata varia da un minimo di 14 ad un massimo di 24 ore, in modo da poter tener conto della specificità di ogni beneficiario e favorire un processo di appropriazione.

4.3 La fase preliminare deve permettere di verificare la compatibilità tra il servizio offerto i bisogni e le richieste delle persone che lo richiedono.

4.4 Tra la data di iscrizione al BdC e l'inizio delle attività non deve trascorrere più di un mese per evitare che la persona si demotivi.

4.5 Il bilancio deve essere terminato entro due mesi salvo eccezioni.

4.6 La prima fase del Bilancio, di carattere individuale e realizzata attraverso un colloquio, si configura come tappa pedagogica fondamentale e deve sfociare nella definizione di un contratto individualizzato e formalizzato in cui i contenuti devono precisare in particolare gli obiettivi generali ed operativi perseguiti, il percorso ed i mezzi che saranno messi in atto, gli impegni reciproci del prestatario e del beneficiario (la durata e la suddivisione dei tempi del bilancio) e le modalità di trasmissione del documento di sintesi.

4.7 La fase di investigazione, in base alle prospettive di sviluppo emerse, deve permettere all'interessato di:
- identificare gli elementi chiave che possono favorire il suo cambiamento;
- di comprendere meglio i suoi valori, i suoi interessi, le sue aspirazioni e i fattori che determinano la sua motivazione;
- di valutare le sue conoscenze generali e professionali, i suoi saper fare e le sue attitudini
- di reperire gli elementi della sua esperienza trasferibili in nuove situazioni professionali;
- di far emergere le sue risorse e il suo potenziale.

4.8 Le modalità di investigazione devono avere un legame diretto con la finalità di bilancio.

4.9 Il bilancio comprende minimo quattro colloqui individuali, di cui uno almeno in ciascuna fase.

Criterio 5
LA FASE DI CONCLUSIONE

La fase di conclusione deve sfociare nella redazione di un documento di sintesi, consegnato al beneficiario al termine del Bilancio.

5.1 La fase di conclusione:
- Comprende almeno un colloquio individuale condotto dal consulente di Bilancio referente.
- Riassume le sintesi intermedie
- Sintetizza gli elementi pertinenti rispetto al progetto.
- Propone uno o più scenari (progetto professionale e strategia/e di azione). Nel caso in cui non emerga alcun progetto professionale questa fase deve far emergere gli elementi sui quali il beneficiario dovrà lavorare in quanto propedeutici all'elaborazione di un progetto professionale vero e proprio.
- Sfocia nella redazione di un dossier individuale che contiene i risultati dettagliati ed il documento di sintesi. Questi elementi possono costituire parte di un portafoglio delle competenze.
- Nel dossier individuale il linguaggio utilizzato deve essere preciso e comprensibile dal beneficiario.

5.2 Redatto sotto la sola responsabilità del consulente referente di Bilancio, il documento di sintesi deve contenere:
- Le circostanze di realizzazione del bilancio (il contesto, la domanda espressa, i bisogni, gli obiettivi), le principali fasi proposte e la metodologia attuata.
- Le competenze, le capacità, le attitudini, le conoscenze egli elementi di motivazione acquisiti e da sviluppare in funzione del o dei progetti individuati.
- Gli elementi del progetto professionale e del piano d'azione a medio termine. In caso contrario, il documento preciserà i fattori che possono influire favorevolmente sull'evoluzione professionale, la formulazione di un progetto preciso e i percorsi da mettere in pratica prima dell'elaborazione di piste professionali. In ogni caso gli elementi che non hanno nessun legame diretto con il progetto non devono figurare nel documento di sintesi.
- Le eventuali osservazioni e riflessioni del beneficiario.

5.3 Il consulente di Bilancio referente mira a facilitare l'integrazione dei contenuti di questa sintesi da parte del beneficiario. Questi contenuti saranno comunicabili dal beneficiario stesso, o con la sua autorizzazione, in vista di un uso sociale del bilancio.

Criterio 6
RICONOSCIMENTO E VALIDAZIONE DELE COMPETENZE ACQUISITE

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

6.1 Il BdC deve offrire la possibilità a tutte le persone di reperire, definire, provare e far valutare gli elementi della loro qualifica e delle loro competenze acquisite tramite il lavoro, la formazione o l'esperienza sociale.

6.2 Il BdC non è una certificazione delle competenze, ma può contribuire al riconoscimento o alla validazione; il Centro di Bilancio mira ad assicurare i legami necessari con le istituzioni che intervengono nel campo del riconoscimento e della validazione delle competenze acquisite.

6.3 Il Centro deve aiutare il beneficiario, a realizzare un Portafoglio delle Competenze. Il Centro può accompagnare il beneficiario, se lo desidera, in un processo di riconoscimento o di preparazione alla validazione delle competenze acquisite, laddove questo percorso istituzionale esista nei paesi di riferimento.

6.4 Il beneficiario deve essere informato sulla modalità di gestire e di aggiornare il suo portafoglio delle competenze così come sulle possibilità esistenti circa il riconoscimento e la valutazione delle competenze acquisite nel quadro legislativo locale. Queste informazioni devono essere contenute nel suo dossier individuale.

6.5 Gli elementi di questo portafoglio saranno integrati in un dossier individuale del BdC sotto forma di documenti mobili datati ed individualizzati.

6.6 Questi elementi possono essere: i risultati del Bilancio, le produzioni specifiche personali come il curriculum vitae o una storia di vita, i certificati di formazione, i diplomi ottenuti, i risultati dei test, i certificati di lavoro, i crediti formativi acquisiti ….

Criterio 7
COMPETENZE PRATICHE PLURIDISCIPLINARI

Il Centro di Bilancio dispone di competenze pluridisciplinari che garantiscano un approccio plurale.

7.1 Le competenze di base richieste ad un'équipe di Bilancio comprendono almeno:
- Le competenze relative all'accoglienza e all'informazione;
- Le competenze legate all'accompagnamento professionale, alla consulenza, alla gestione di colloqui;
- La conoscenza del campo teorico di riferimento collegato alle pratiche di Bilancio.
- La conoscenza del sistema di qualifiche scolastiche e formative e del mercato del lavoro.

7.2 Tenuto conto dell'ampiezza delle competenze richieste per l'erogazione di un servizio di Bilancio, la pluridisciplinarietà può essere assicurata anche da una rete di partners esterni complementari alle risorse interne ad un Centro. Questa rete deve essere formalizzata al fine di poter essere mobilitata da ciascun consulente referente secondo i bisogni specifici del destinatario. Nel caso in cui si faccia ricorso a partners esterni, il Centro vigila sulla qualità della prestazione fornita.

7.3 Ciascun consulente di Bilancio dovrà possedere definizioni chiare, operative e condivise dei principali concetti legati al BdC (competenze, performance, capacità, attitudini, motivazioni, occupabilità, certificazione, validazione, qualifiche…).

7.4 La necessità di garantire uno sguardo incrociato e pluridisciplinare potrà essere perseguita attraverso la discussione dei casi équipe e l'intervento di un altro professionista nel caso in cui il consulente di Bilancio referente lo ritenga necessario.

7.5 In riferimento alla deontologia e alle competenze necessarie all'utilizzo di alcuni test, il consulente di Bilancio referente deve poter usufruire dell'intervento di uno psicologo.

7.6 Le competenze messe in campo devono garantire l'affidabilità delle metodologie e delle tecniche utilizzate per realizzare i Bilanci. Allo stesso modo i consulenti di Bilancio devono tener conto della pertinenza e dell'affidabilità degli strumenti che utilizzano:
- Validità: apprezzamento dello scarto probabile tra gli obiettivi di valutazione e le performance dello strumento.
- Fedeltà: stabilità e costanza delle osservazioni quando le condizioni non cambiano.
- Sensibilità: capacità di differenziare comportamenti e popolazioni.

7.7 Nonostante la valutazione psicometria dia un prezioso apporto in termini di informazione sulle capacità e le caratteristiche individuali della persona, questa non può in nessun caso bastare a se stessa. Deve perciò essere completata con altre tipologie di indagine orientate prioritariamente verso i processi comportamentali che possono aprire la strada a diagnosi migliori circa la modalità di funzionamento dell'individuo.

7.8 I percorsi e gli strumenti utilizzati devono essere coerenti con gli obiettivi individuati e adattati alla specificità dei diversi target.

7.9 Il Centro deve essere tecnicamente in grado di realizzare dei Bilanci qualunque sia il livello e il settore di appartenenza del beneficiario; oppure, se il Centro è specializzato in un particolare settore, dovrà tenerne conto e accogliere soltanto persone che si riferiscono al suo campo di specializzazione.

7.10 Il Centro dispone di risorse documentarie necessarie a confrontare il progetto professionale alla realtà del mercato del lavoro. Queste risorse possono essere interne o esterne. In questo ultimo caso dovranno essere organizzati partenariati specifici con centri risorse o con altri organismi locali, in modo da poter offrire tale servizio ai beneficiari del BdC.

Criterio 8

PROFESSIONALITA' DEI CONSIGLIERI DI BILANCIO.

Il Centro sviluppa i mezzi necessari per la formazione continua dei consulenti di Bilancio

8.1 Tenuto conto che le competenze individuali dei consulenti di Bilancio devono essere chiaramente identificate, i tempi di scambio e di analisi delle pratiche professionali devono essere considerate un tempo privilegiato per sviluppare la qualità delle risorse interne ed esterne, l'affidabilità dei metodi e delle tecniche utilizzate e il rispetto delle esigenze deontologiche. Questi tempi di scambio e di analisi devono sfociare in produzioni scritte in vista di capitalizzare quanto emerge dal lavoro d'équipe.

8.2 La necessità di aggiornare le proprie competenze e di acquisirne di nuove implica l'esistenza di un piano di formazione fondato su una reale analisi dei bisogni di formazione del personale; ciò implica la necessità di prevedere pratiche di valutazione del personale.

8.3 Il trasferimento nella pratica professionale delle competenze acquisite in formazione presuppone la messa in atti di un monitoraggio interno.

8.4 Il Centro utilizza il percorso di certificazione "Carta Qualità BdC" al fine di far progredire le competenze dei consulenti di Bilancio nel quadro di punti di riferimento comuni.

Criterio 9
RICERCA E SVILUPPO

Il Centro fa evolvere le sue pratiche con particolare attenzione agli sviluppi tecnologici e con una funzione di innovazione

9.1 Il Centro riceve informazioni che riguardano ricerche e pubblicazioni che possono arricchire le sue pratiche.

9.2 Il Centro elabora progetti di studio e mette in atto azioni che mirano allo sviluppo della qualità, alla formalizzazione di nuovi processi e alla diversificazione delle prestazioni professionali.

9.3 A questo proposito il Centro sviluppa azioni che favoriscono:

- la creazione di una banca dati di strumenti metodologici, di ricerche e di referenziali;
- la capitalizzazione delle esperienze e delle azioni innovative;
- l'organizzazione di scambi tematici che favoriscono l'arricchimento delle pratiche e il trasferimento delle competenze.

9.4 Il Centro può ugualmente favorire la complementarietà e la sinergia con gli organismi che intervengono nel quadro dell'inserimento professionale o in legame diretto con le imprese o le associazioni professionali.

Criterio 10.
DOPO IL BILANCIO

Il Centro assicura un monitoraggio post Bilancio, un controllo dell'attività e dei risultati attesi.

10.1 Alla fine del BdC il consulente di Bilancio si accerta che la persona abbia tutte le informazioni e i suggerimenti necessari per utilizzare al meglio i risultati del suo Bilancio nel suo futuro percorso di ricerca di impiego, di mobilità e di eventuale accesso alla formazione.

10.2 Il Centro può proporre un servizio complementare di accompagnamento e di monitoraggio del beneficiario o di collegamento con un altro organismo che possa partecipare alla realizzazione delle piste di progresso emerse dal Bilancio.

10.3 Il Centro mette in atto percorsi e mezzi necessari al fine di poter valutare l'impatto e i risultati del BdC. Per questo esso determina una procedura di valutazione sul seguito del Bilancio facendo riferimento a criteri quantitativi e qualitativi osservabili.

10.4 Il Centro garantisce l'affidabilità finanziaria della prestazione.

10.5 Il Centro determina e formalizza le procedure di archiviazione in collegamento con i dispositivi legali dei paesi di riferimento e la deontologia propria al Bilancio delle Competenze.

ALLEGATO_ 3

IL BILANCIO DI COMPETENZE NELL'UNIVERSITÀ

Quattro punti

1. il tema del *life long learning* nelle università, che sono sottoposte a richieste crescenti dalla società, in particolare dal mondo delle professioni;
2. la necessità di disaggregare il target, tenendo conto della variabilità delle professioni e della variabilità territoriale;
3. l'apprendimento permanente universitario che diventa un fatto istituzionale oramai "imprescindibile" per gli atenei.
4. il tema del *lifelong guidance* che interessa longitudinalmente anche l'università (orientamento in ingresso, orientamento nel corso degli studi e *placement* e *autoplacement*, ecc.)

Questi quattro elementi comportano delle riorganizzazioni onerose per le università che non sono attrezzate per un'utenza più adulta. In risposta, queste ultime si stanno organizzando con i CAP (Centri per l'Apprendimento Permanente).

In relazione a questo fenomeno si sottolineano due aspetti importanti: da un lato la possibilità di fruire dei Fondi interprofessionali e dei finanziamenti comunitari per costruire una nuova e più adeguata offerta di l'apprendimento permanente e dall'altro la strategicità dei CAP come strutture che possono favorire un nuovo approccio allo sviluppo professionale delle persone, nei quali potranno assumere un ruolo decisivo le azioni come il Bilancio di Competenze

Si riportano le indicazioni contenute nelle Linee di Indirizzo "L'Università per l'apprendimento permanente"del MUR (2007) relativamente ai CAP:

I Centri per l'Apprendimento Permanente delle Università

Le Università saranno incentivate a intraprendere azioni relative alla nuova missione, e saranno valutate sulla base dei risultati. Un processo che implica innovazioni riguardo ai compiti istituzionali dei docenti, all'organizzazione della didattica, alle nuove professionalità del personale tecnico e amministrativo necessarie, al tutoring e alle stesse forme organizzative.

Le Università hanno già sviluppato diverse esperienze e modalità innovative in questa direzione. Una proposta da mettere in campo può essere quella di realizzare negli Atenei i **CAP** – **C**entri per l'**A**pprendimento **P**ermanente.

I Centri dovranno organizzare i servizi per le persone e per le organizzazioni relativi a percorsi formativi articolati, su base individuale e/o sulla base delle esigenze delle organizzazioni per aiutare le persone nel loro sviluppo professionale. I Centri dovranno inoltre curare la formazione dei formatori necessari alla nuova tipologia di offerta didattica. Saranno i Centri a realizzare una effettiva partnership con il territorio, le organizzazioni professionali, le imprese.

I CAP e il sistema nazionale e regionale per l'apprendimento permanente

I Centri delle Università dovranno operare in un quadro regionale e nazionale. Esso richiede la realizzazione di un sistema di accreditamento e del riconoscimento degli apprendimenti, comunque acquisiti (formali, informali, non formali), con procedure di qualità e certificabili. Ciò potrà avvenire sulla base di Linee Guida nazionali, al fine di collegare queste funzioni al futuro **sistema nazionale di certificazione.** Questo definirà standard minimi di competenze e di certificazione, in una prospettiva di integrazione tra i diversi sistemi formativi (cfr. le strategie dell'Unione nell'ambito delle iniziative ECVET, Europass, Quadro Europeo delle Qualifiche EQF, ecc.); sarà compito delle Regioni coordinare e integrare l'offerta formativa in sistemi per l'apprendimento permanente, su base sia territoriale che tematica, aggregando le Università e gli altri attori del sistema.

Le attività fondamentali dei Centri per l'Apprendimento Permanente

Possono essere individuate almeno tre linee di azione, riguardo alle quali un Ateneo può sviluppare nuove iniziative che corrispondano alle richieste degli obiettivi sia comunitari che nazionali, e alle esigenze espresse da utenti reali e potenziali oltre che dal sistema produttivo e sociale.

A) Una prima linea riguarda il *riconoscimento delle esperienze e competenze apprese in altri contesti* (prevalentemente l'apprendimento informale legato al lavoro). Questa linea porta a realizzare almeno due obiettivi: 1) il riconoscimento per l'abbreviazione di un percorso universitario per coloro che hanno maturato esperienze significative di tipo professionale in un ambito riconoscibile come affine (centrale o periferico) al percorso universitario richiesto; 2) lo sviluppo di percorsi di formazione universitaria più personalizzati e corrispondenti maggiormente alle capacità e competenze sia possedute che da sviluppare, attraverso una didattica più pertinente con le esigenze di tali studenti.

B) Una seconda linea riguarda lo *sviluppo di corsi universitari* (sia corsi di laurea che corsi di formazione post laurea, come i Master, i perfezionamenti, i moduli certificati) *più flessibili* nella durata, nei contenuti e nelle metodologie, ad es. integrando metodologie in presenza con metodologie e-learning, per corrispondere a *percorsi più specializzati e alle esigenze di professionalizzazione di adulti lavoratori*. Occorre inoltre, intraprendere azioni mirate per il rientro in percorsi di laurea di centinaia di migliaia di lavoratori che hanno abbandonato gli studi universitari prima di concluderli.

C) Una terza linea riguarda la collaborazione con le organizzazioni pubbliche e private che necessitino di accrescere e sviluppare le competenze dei propri lavoratori e che attraverso forme specificatamente individuate (come ad esempio modelli di *Work Based Learning*) potrebbero essere coinvolte nello sviluppo di partnership con l'Università per creare *percorsi formativi capaci di qualificare i lavoratori adulti favorendo l'integrazione tra l'attività professionale e la formazione universitaria.* Si tratta di sviluppare l'integrazione e la co-progettazione tra imprese e Università, per costruire percorsi formativi capaci di migliorare le competenze dei lavoratori e di qualificare meglio le risorse umane, ma anche di valorizzare le competenze possedute e arricchire il sistema universitario di esperienze professionali significative. In una logica di mutuo

sviluppo, una progettualità congiunta fondata sulle esigenze reciproche, non può che apportare qualità e qualificazione per potenziare e sviluppare le professionalità.

Le figure professionali dei BdC di specifica qualificazione potrebbero essere inseriti nei CAP ed operare nella struttura come figure dedicate allo svolgimento di funzioni di supporto e di accompagnamento dei professionisti e comunque degli adulti presenti in attività di apprendimento permanente in ambito universitario, nell'organizzazione e nella riprogettazione del loro percorso di studi, e nello sviluppo del processo di riconoscimento delle competenze acquisite in ambito extrauniversitario. Nei CAP infatti potrebbe realizzarsi il collegamento dell'analisi delle competenze con il suggerimento e l'assistenza per l'inserimento nei percorsi formativi dell'università stessa o, in generale, dell'offerta di alta formazione orientata al *Lifelong Learning*.
In ogni caso anche in assenza di CAP già strutturati, le università potrebbero organizzare e attivare specifici servizi per il BdC, finalizzati alle funzioni sopraindicate nonché allo sviluppo di percorsi regolamentati e trasparenti, di riconoscimento in termini di CFU delle competenze acquisite in ambito extrauniversitario.

ALLEGATO_4

IL BILANCIO DI COMPETENZE NELLE IMPRESE E NELLE ORGANIZZAZIONI

Pur salvaguardando la natura di dispositivo di consulenza rivolto in primo luogo alla persona e sottoposto al vincolo della volontarietà che è caratteristica imprescindibile del Bilancio di Competenze, si possono ascrivere ad esso diverse e importanti *funzioni* di carattere "organizzativo". Questo vale nel caso delle *imprese* e delle *organizzazioni* che intendano avvalersi del Bilancio di Competenze come leva per lo sviluppo delle risorse umane (aziende impegnate in processi di ristrutturazione e riorganizzazione o che prevedono un adeguamento delle competenze del personale, organizzazioni che intendono programmare gli investimenti di formazione in modo più mirato, ecc.) e che possono ricorrere a un servizio di bilancio per tendere verso obiettivi quali :

- la mobilità interna e la creazione di nuove posizioni di lavoro;
- lo sviluppo professionale delle persone;
- la riconversione/ricollocazione lavorativa di personale;
- la "gestione previsionale delle competenze" finalizzata al miglioramento della qualità dei processi produttivi;

Per i soggetti coinvolti in azioni di Bilancio di Competenze in contesti organizzativi i benefici attesi dal bilancio, oltre a quelli già previsti dall'uso "tradizionale" del dispositivo, sono rappresentati dalla possibilità di valutare con coerenza e pertinenza (considerata la "vicinanza" del contesto) la trasferibilità delle proprie competenze ad altri ambiti professionali, aree di attività, ruoli lavorativi all'interno della propria organizzazione di lavoro e di costruire un progetto di sviluppo professionale da mettere in relazione con i piani di sviluppo aziendali e da negoziare eventualmente con l'organizzazione.

In particolare, il bilancio può aiutare le persone che a vario livello lavorano all'interno di una impresa/organizzazione a perseguire:

- un cambiamento di area professionale o ruolo lavorativo in senso orizzontale e/o verticale;
- uno sviluppo/arricchimento del ruolo lavorativo ricoperto;
- una maggiore qualificazione o riqualificazione;
- la definizione di un piano di carriera e di sviluppo professionale interno;
- la definizione di un piano di formazione finalizzato al recupero/incremento di competenze.

Per le imprese o le organizzazioni interessate a realizzare azioni di bilancio per i propri dipendenti/collaboratori i benefici rappresentati dall'utilizzo del Bilancio di Competenze sono rappresentati in primo luogo dalla possibilità di sperimentare un dispositivo di gestione delle risorse umane basato sulla valorizzazione e lo sviluppo delle competenze interne al sistema azienda, potendo disporre di risorse consapevoli delle proprie potenzialità e risorse, e in seconda battuta dalla opportunità di dar vita a una dinamica interna che metta in relazione i progetti di sviluppo

professionale scaturiti dalle azioni di bilancio con i piani aziendali di sviluppo lavorativo e organizzativo.

Il Bilancio di Competenze potrebbe in particolare aiutare le imprese/organizzazioni a orientare la propria azione organizzativa nell'ambito delle seguenti aree di sviluppo:
- gestione di processi di mobilità interna in senso orizzontale e/o verticale;
- evoluzione/sviluppo di ruoli lavorativi (*job enrichment*…);
- creazione di nuovi ruoli funzionali allo sviluppo tecnico e organizzativo dell'azienda;
- definizione di piani di formazione aziendali.

Occorre naturalmente ribadire la natura eminentemente individuale dell'azione di bilancio, rivolta in primo luogo al soggetto/lavoratore, a cui devono essere assicurate "garanzie" fondamentali quali l'adesione volontaria, la riservatezza, la possibilità di esprime una progettualità personale e ad ampio spettro anche al di fuori del contesto aziendale di riferimento. L'esperienza suggerisce che, affinché possano "liberarsi" le potenzialità insite nel Bilancio di Competenze realizzato in contesti organizzativi, è opportuno che si verifichino alcune condizioni facilitanti lo sviluppo di dinamiche organizzative virtuose e positive per tutti i soggetti in gioco.

Sul versante dell'organizzazione si parla di:
- dinamismo interno ovvero presenza di piani di sviluppo;
- cultura delle competenze;
- disponibilità al confronto e alla negoziazione.

Sul versante dell'*individuo* occorre una:
- presa in carico del proprio sviluppo professionale/di carriera e attivazione;
- disponibilità a "riprogettarsi" nell'ottica della "manutenzione" e dello sviluppo delle competenze;
- disponibilità al confronto e alla negoziazione.

La gestione ottimale del dispositivo di bilancio in un contesto aziendale può essere facilitata dalla messa a punto di modalità "corrette" di relazione/confronto tra i collaboratori impegnati nell'azione di bilancio e l'organizzazione di appartenenza, che prevedano l'identificazione di ruoli chiaramente definiti e agiti e, laddove ritenuto necessario o utile, la presenza di una o più figure di mediazione in grado di favorire e facilitare il dialogo tra i diversi interlocutori coinvolti.

Nel caso sia previsto il coinvolgimento di altri interlocutori (organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, ecc.), risulta cruciale, ai fini del buon esito delle azioni di bilancio, che siano esplicitati e condivisi gli obiettivi specifici perseguiti e le modalità di realizzazione dei percorsi e che si presti attenzione ai diversi punti di vista e alle diverse prospettive, individuando e utilizzando modalità e strumenti di comunicazione mirati.

ALLEGATO_5

FASI DEL PROCESSO DI EROGAZIONE DEL BILANCIO DI COMPETENZE

Il processo di erogazione del Bilancio di Competenze prevede specifiche azioni da realizzarsi in un rapporto di partecipazione attiva e dialettica tra l'*équipe* di bilancio e il beneficiario.
Il percorso di bilancio si articola in tre fasi:

1) fase preliminare;
2) fase centrale;
3) fase conclusiva.

Fase preliminare

Nel dettaglio, durante la fase preliminare, il processo di erogazione può essere declinato nelle seguenti azioni:

- accogliere il cliente;
- leggere i bisogni, la domanda e la motivazione sia espliciti che impliciti;
- fornire informazioni chiare, capillari, complete, comprensibili sul servizio;
- accertare la volontà e l'adesione autonoma al percorso di bilancio;
- effettuare un'azione di personalizzazione del percorso di bilancio, funzionale ai bisogni del beneficiario;
- assegnare il beneficiario ad un consulente in grado di corrispondere ai suoi bisogni;
- stipulare il contratto di bilancio.

Alla fine di questa prima fase il beneficiario avrà:

- informazioni utili e necessarie per poter stabilire l'opportunità di intraprendere il percorso;
- consapevolezza della propria domanda;
- riconoscimento e riformulazione dei propri bisogni e delle proprie motivazioni;
- personalizzazione del percorso in funzione dei propri bisogni;
- definizione di un contratto di bilancio con il consulente adeguato alle proprie necessità e caratteristiche.

Fase centrale

Durante la fase centrale, la fase del bilancio vero e proprio, il processo di erogazione può essere declinato nelle seguenti azioni:

- valutare e scegliere dispositivi e strumenti da proporre al beneficiario per facilitare l'attività di recupero ed esplorazione delle esperienze di lavoro e di vita;
- favorire l'autonomia del beneficiario nell'attività di esplorazione e nell'uso degli strumenti;
- fare oggetto di scambio e di riflessione quanto emerge dalla esplorazione e dall'uso degli strumenti proposti;
- favorire nel beneficiario una lettura articolata degli elementi da lui proposti;
- animare la riflessione e l'analisi, per il tramite di una azione di consulenza di processo;

- favorire la consapevolezza e la maggior conoscenza di sé ed attribuzione di senso alle proprie esperienze;
- favorire il recupero e la formalizzazione dell'esperienza lavorativa e personale, tramite dispositivi e strumentazione idonei;
- favorire la riflessione sulla trasferibilità delle competenze acquisite, evidenziare punti forti, deboli e di sviluppo;
- favorire lo sviluppo di una evoluzione maturativa nel beneficiario.

Alla fine di questa seconda fase il beneficiario avrà:

- imparato a conoscersi meglio;
- recuperato e formalizzato le esperienze di lavoro e di vita e le competenze acquisite;
- attribuito significato alle proprie esperienze professionali e personali, al fine di renderle disponibili e trasferibili in nuove esperienze e contesti;
- sviluppato stabilità interna;
- dato stabilità e sviluppato la propria identità professionale e personale, individuando una coerenza interna rispetto alle esperienze lavorative pregresse;
- scoperto e valorizzato le proprie risorse;
- identificato punti deboli e punti di possibile sviluppo;
- formalizzato il proprio profilo di competenze.

Fase conclusiva

Durante la fase conclusiva il processo di erogazione può essere declinato nelle seguenti azioni:

- raccogliere ed organizzare il materiale prodotto nella fase di esplorazione;
- sostenere il beneficiario nella ricerca autonoma di informazioni sul contesto socio-economico e sulle opportunità di lavoro e sviluppo professionale;
- sostenere il beneficiario nella costruzione di un progetto lavorativo e di vita, che si ponga obiettivi lavorativi e personali, coerenti e realistici rispetto a sé e al contesto;
- tracciare con il beneficiario un profilo dettagliato di competenze;
- predisporre e verificare insieme al beneficiario il documento di sintesi;
- effettuare un monitoraggio a distanza (sei-otto mesi) degli esiti del bilancio.

Alla fine di questa terza fase il beneficiario avrà:

- acquisito informazioni e conoscenze sul lavoro e sulle opportunità di sviluppo nel lavoro;
- espresso la propria progettualità nella definizione di un progetto di vita e di lavoro;
- imparato a gestire il proprio sviluppo personale e lavorativo;
- definito un progetto di lavoro e di vita, coerente e realistico rispetto a sé ed al contesto e definito un piano di azione per realizzarlo, tenendo conto degli elementi evidenziati in fase di esplorazione;
- definito un piano di azione per realizzare il progetto professionale;
- costruito gli strumenti output del bilancio (documento di sintesi: scheda descrittiva delle competenze, progetto professionale/formativo, piano d'azione).