

Il Bilancio di Competenze tra orientamento e gestione delle risorse umane

Maria Buccolo

Il significato del Bilancio di Competenze

Il bilancio di competenza è uno strumento di orientamento che aiuta a fare il punto su “se stessi”, rilevando attitudini, interessi, abilità e competenze, magari non emerse e potenziali, quindi sconosciute allo stesso soggetto.

Il bilancio è un percorso che si compie accompagnati da un *tutor o consulente di orientamento*, ma che vede necessariamente il soggetto come protagonista delle proprie scelte e del proprio progetto di vita; al termine del percorso il beneficiario avrà consapevolezza e coscienza delle proprie competenze.

Si riflette, quindi, su ciò che si sa fare anche in termini di spendibilità nel mercato del lavoro e su ciò che si vorrebbe o potrebbe fare per un miglior inserimento o reinserimento lavorativo.

1. Le origini del Bilancio di Competenze

Il *bilancio di competenze* nasce in Canada e si sviluppa principalmente in Francia, dove nel 1991 il suo utilizzo viene regolato per legge. Nell'accezione francese “originaria” il bilancio non è un'azione orientativa, ma un dispositivo riconosciuto dalla legge che serve ai lavoratori occupati soprattutto per fare il punto sul proprio sviluppo professionale al fine di veder riconosciute dall'azienda le competenze acquisite e richiedere avanzamenti di carriera e, per l'azienda, uno strumento per gestire percorsi di carriera e ristrutturazioni aziendali.

Nonostante la sua giovane età, il bilancio di competenze domina il dibattito specialistico nell'ambito dell'orientamento e della formazione, in Italia come all'estero, con sempre maggiore insistenza, perché sembra essere diventata una parola chiave per identificare qualsiasi azione di sostegno ai processi di scelta e transizione professionale, in diversi contesti e per differenti tipologie di clienti, e problematicità, perché gli interventi di bilancio presuppongono metodologie e strumenti adeguati, competenze degli operatori definite, strutture ed attrezzature coerenti agli obiettivi. Pertanto, anche darne una definizione risulta essere piuttosto difficoltoso, dal momento che non è neanche possibile individuare una concezione univoca che riesca ad integrare insieme i diversi aspetti e significati riferibili a questa tematica. Infatti, al bilancio di competenze vengono attribuite più funzioni: strumento per facilitare la selezione del personale o l'orientamento professionale, nonché la gestione delle risorse umane dell'impresa. Inoltre, vi sono diversità che

caratterizzano la natura della domanda, delle persone che lo richiedono o degli organismi che se ne occupano. Tuttavia è possibile mettere in evidenza i tratti essenziali di un bilancio di competenze prendendo come riferimento l'esempio francese e quindi le origini stesse di questa metodologia.¹

In Francia, lo studio ed il perfezionamento del bilancio di competenze risulta essere una conseguenza della triplice evoluzione (tecnologica, economica e sociale) che colpì il Paese già dai primi anni '70, una soluzione specifica per ottimizzare l'occupabilità e incitare alla mobilità attraverso lo sviluppo di progetti individuali.²

Attualmente, in Francia, con l'espressione "bilancio di competenze personali e professionali" si intende un insieme di pratiche realizzate allo scopo di permettere a ciascun lavoratore, effettivo o potenziale, di analizzare e prendere consapevolezza non solo delle proprie competenze personali e professionali, ma anche delle attitudini, capacità, abilità, interessi e motivazioni. Lo scopo è quello di definire un progetto professionale o di formazione che favorisca il suo inserimento, o reinserimento, nel mondo del lavoro.

I passaggi fondamentali che scandiscono l'evoluzione del bilancio di competenze sono tre:

- La legge del 1971 di Delors sulla formazione professionale, che risultò essere all'avanguardia in quanto riconosceva il diritto individuale alla formazione, in base al quale i salariati potevano seguire i corsi di formazione durante l'orario di lavoro e su loro iniziativa, creando l'obbligo per le imprese a partecipare al finanziamento della formazione professionale. Questa legge può essere considerata il testo fondamentale della formazione professionale francese;

- La sperimentazione, nel 1986, dei CIBC (centri interistituzionali di bilancio di competenze), promossa dal Ministero del Lavoro, dell'Impiego e della Formazione permanente, al fine di potenziare la diffusione del bilancio come mezzo per permettere agli individui di conservare le tracce delle competenze effettivamente possedute. Il bilancio, infatti, andava assumendo un ruolo importante tra gli strumenti riconosciuti idonei a favorire una valutazione puntuale delle competenze dei lavoratori, al fine di operare una loro migliore distribuzione all'interno dei processi produttivi. La pratica di bilancio si inserisce così all'interno di un sistema di mobilità negoziato tra le parti sociali (imprese, sindacati, Ministero del Lavoro).

- L'accordo nazionale interprofessionale del 1991, ripreso nella legge del 31/12/1991 relativa alla formazione professionale, in cui il bilancio viene inserito ufficialmente tra le azioni che rientrano nel campo di applicazione delle disposizioni relative alla formazione professionale continua, diventando, così, un diritto formalmente riconosciuto ai lavoratori. La legge si pone tre obiettivi:

1. rispetto all'individuo, offre a ciascun lavoratore la possibilità di usufruire di una prestazione di bilancio;

¹ I. PALMONARI, *Il Bilancio delle Competenze*, in *Professionalità* n.33 maggio/giugno 1996

² D. FERRIEUX, *Il Bilancio di Competenze come incrocio fra conoscenza di sé e del mercato del lavoro*, in *Risorsa Uomo*, rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione, vol. 7 n.1-2 2000

2. rispetto alle imprese, intende dotarle di mezzi per gestire meglio le proprie risorse umane grazie all'inserimento del bilancio tra le azioni che possono rientrare nel piano di formazione interno;

3. all'incrocio dei due, cerca di individuare alcune regole deontologiche e contrattuali che definiscano una base comune di azione per i diversi attori coinvolti e rappresentino una forma di tutela per il lavoratore, dato che quest'ultimo incontra la possibilità di modificare il proprio rapporto con l'ambiente professionale.

Poggiando sul presupposto che esista nell'individuo un potenziale che risulta non solo dalla formazione, ma anche da esperienze professionali, sociali e personali, il bilancio risulta essere un percorso di riconoscimento di tale potenziale finalizzato all'elaborazione di un progetto professionale: l'individuo assume un ruolo di attore in questo processo dinamico, in quanto si inserisce in una traiettoria che comincia dal passato per arrivare al futuro;³ si tratta quindi, di una metodologia che partendo da una mappatura delle competenze e servendosi di tale strumento di orientamento arrivi a creare un punto di incontro tra le esigenze dell'impresa e le potenzialità del personale al fine dell'ottimizzazione nella gestione delle risorse umane.

Secondo la legge, ha diritto di richiedere un bilancio di competenze qualunque lavoratore abbia almeno cinque anni di anzianità lavorativa e di qualunque livello di qualificazione, proprio perché nasce come servizio rivolto ai lavoratori e in particolare ai lavoratori dipendenti, dal momento che esso è un servizio esterno alle imprese, ma non separato dal sistema delle imprese stesse, tanto che può essere ricompreso nell'orario di lavoro ed il lavoratore usufruisce di un congedo retribuito.

Quindi il cliente delle azioni di bilancio è il singolo, mentre l'azienda è una sorta di cliente di secondo livello, che trae vantaggio indirettamente, potendo poi contare su risorse umane più responsabilizzate, in grado di affrontare i processi di cambiamento e di negoziare meglio la propria collocazione lavorativa.⁴

2. Il Bilancio di Competenze in Italia

Il modello francese risulta essere molto interessante per il suo duplice aspetto di metodo per la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze e di servizio finalizzato al potenziamento della occupabilità delle persone e alla loro mobilità professionale.

In realtà, la legge del 1991 si inserisce in un contesto che aveva già visto maturare esperienze concrete nell'ambito della formazione professionale continua, arricchendolo di nuove opportunità e valorizzando le esperienze precedenti, innestandosi nell'ambito di una forte cultura dei servizi.

³ C. MASTRACCI, *Il Bilancio di Competenze personale e professionale*, in A.M. AJELLO/S. MEGHNAGI (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*. F. Angeli, 1998

⁴ cfr. A. SELVATICI, *Il Bilancio di Competenza: un nuovo termine o una nuova azione?* Professionalità n.38 marzo/aprile 1997

La sua trasferibilità nel contesto italiano risulta, perciò, un po' problematica, tenendo conto delle caratteristiche del nostro contesto nazionale: infatti, è limitativo pensare al bilancio come ad un semplice metodo innovativo tra le pratiche di orientamento, perché esso può essere considerato come un vero e proprio servizio di politica attiva del lavoro da coordinare con altre azioni, in particolare di formazione continua.

Come ben sappiamo, però, in Italia il sistema di formazione permanente non ha conosciuto lo stesso sviluppo che in Francia.⁵

Tuttavia, nonostante le differenze sul piano normativo ed istituzionale, dall'esperienza francese si possono trarre alcuni spunti interessanti:

- La gestione tripartita del servizio, cioè il coinvolgimento delle parti sociali e delle istituzioni pubbliche preposte ai servizi per l'impiego (in Italia le regioni e le Province);
- Il carattere interistituzionale delle strutture di erogazione, mediante un forte raccordo con i servizi per l'impiego, l'orientamento e la formazione professionale per gli adulti;
- La remunerazione del lavoratore che usufruisce del servizio, che costituisce il riconoscimento di un diritto ma anche un incentivo a rimanere all'interno del servizio e a portare a termine il proprio progetto di sviluppo professionale;
- La finalità, cioè l'elaborazione di un progetto professionale e di un piano d'azione individuale;
- La scelta di affidare la responsabilità complessiva del bilancio e le azioni principali per la sua realizzazione ad operatori con elevata professionalità ed esperienza in materia di analisi della complessità professionale.⁶

Il bisogno di individuare strumenti adeguati al sostegno e all'inserimento di soggetti con un bagaglio di competenze spesso implicite e non riconosciute, l'esigenza di riscoprire e valorizzare le risorse umane, hanno spinto alla sperimentazione concreta dell'esperienza francese nel territorio italiano.

3. Il Bilancio di Competenze come strumento di orientamento

Il bilancio di competenze ha una doppia natura, metodologica e di servizio, che trova la sua ragion d'essere nella sua finalità orientativa di riflessione e di sostegno, ma anche di apertura e attivazione verso l'esterno. Come metodologia, prevede l'utilizzo di strumenti e tecniche di conoscenza e approfondimento consulenziale, è istituito in fasi successive e produce output visibili. Come servizio, si colloca all'interno di una partnership più ampia di strutture territoriali, si confronta con le imprese e dà un contributo alla dialettica del mercato del lavoro.⁷

L'Isfol individua due diverse accezioni di bilancio:

- Come strumento di orientamento, motivazione e supporto di un individuo finalizzato alla costruzione del suo proprio progetto formativo o

⁵ cfr. A. SELVATICI ibidem

⁶ A.SELVATICI/M.G. D'ANGELO ibidem

⁷ A. ROSSI, *Il bilancio di competenze* in Sviluppo & organizzazione ibidem

professionale, attraverso l'analisi delle competenze, attitudini e motivazioni da esso possedute;

- Come strumento di valutazione del possesso individuale di determinate competenze, in funzione del loro riconoscimento/certificazione. Il focus è la messa in trasparenza delle competenze individuali, al fine di una loro maggiore spendibilità nel sistema formativo e/o professionale.

E' importante, però, precisare che il bilancio ha sicuramente una valenza orientativa, poiché aiuta e sostiene la persona in nuove scelte professionali dal momento che il processo di orientamento comporta la messa in atto di decisioni e comportamenti che riguardano il proprio presente e futuro a partire da una valutazione di un mix di elementi (le proprie risorse, le esperienze formative e lavorative pregresse, le contingenze esterne in termini di vincoli ed opportunità).⁸

La finalità generale del bilancio consiste nello stimolare una presa di coscienza, da parte della persona, dei propri saperi e del proprio saper fare ed essere, consentendo di fare il punto sulla propria esperienza lavorativa, per confrontarsi sulle ragioni che motivano eventuali cambiamenti, per elaborare nuovi progetti ed esaminarne la fattibilità: in questo caso si tratta di orientare la persona verso scelte professionali.⁹

Tuttavia, la funzione del bilancio non si risolve in questo. La valenza forte che lo contraddistingue da altre azioni, in particolare dalla valenza orientativa, è quella di favorire la ricostruzione, valorizzazione e validazione della competenza implicita, sviluppata attraverso l'esperienza di lavoro e di vita, allo scopo di farne una risorsa effettivamente spendibile e trasferibile.

Letto in questo modo, il bilancio di competenze costituisce un'occasione di apprendimento professionale e di manutenzione del proprio patrimonio di conoscenze e abilità, tanto da poter risultare uno strumento utile in azienda per la gestione delle risorse umane.¹⁰

4. Il Bilancio di Competenze nelle Imprese

Oggi le imprese richiedono lavoratori consapevoli delle proprie capacità e il bilancio delle competenze è uno strumento di gestione delle carriere particolarmente in sintonia con i tempi.

Mezzo di pilotaggio professionale, il bilancio delle competenze costituisce in pratica un punto di collegamento fra due indirizzi. Il primo – collettivo – si rivolge all'impresa e consente di valorizzare le sue risorse umane ottimizzando la gestione del lavoro e delle carriere, di anticipare il cambiamento rendendolo proficuo attraverso una preparazione adeguata dei lavoratori dipendenti allo sviluppo tecnologico e strutturale, oltre a trarre profitto dal suo investimento in formazione. Il secondo indirizzo - individuale – si rivolge al dipendente che viene messo in condizione di riconoscere il proprio bagaglio di potenzialità.

⁸ M.L. POMBENI, S. CANZUTTI, *Profili orientativi: verso una definizione tipologica*, in *Risorsa Uomo: rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione* ibidem

⁹ M.L. POMBENI, *Il colloquio di orientamento*, in D. Giovannini (a cura di) *Colloquio psicologico e relazione interpersonale* Carocci editore Roma 1998

¹⁰ A. SELVATICI ibidem

Il bilancio delle competenze offre l'opportunità di individuare e valorizzare le competenze professionali e personali di ciascuno, di conoscere in modo approfondito le realtà, gli sbocchi occupazionali, le loro trafile.

Consente di elaborare un progetto professionale, di essere in grado di affrontare i cambiamenti aziendali in maniera reattiva, riuscendo ad incanalarsi in un quadro evolutivo. Può sfociare nella realizzazione di un percorso di formazione o in una procedura di riconoscimento e di attestazione dell'esperienza maturata.¹¹

Consideriamo, quindi, il Bilancio di Competenze come uno strumento per aiutare la mobilità e ricollocare al meglio le risorse umane nel mondo del lavoro; ¹²un check up professionale e punto di partenza per ulteriori progressi.

5. L'utilità del Bilancio di Competenze

Il bilancio delle competenze offre alle imprese, ai lavoratori dipendenti ed ai lavoratori atipici la possibilità di accrescere le motivazioni individuali e raggiungere un'efficacia collettiva.

A questo titolo si inserisce in un universo a sette dimensioni tendenti verso:

- L'elaborazione di una strategia professionale;
- Lo sviluppo delle competenze nell'ambito di un mestiere;
- L'accompagnamento di una ristrutturazione aziendale;
- La volontà di cambiare, di evolversi, di riqualificarsi, di ricerca di formazione;
- La preparazione al riconoscimento ed alla convalida dell'esperienza maturata;
- L'ottimizzazione dell'investimento formazione;
- La ricerca di nuove dinamiche professionali nel mercato del lavoro.

In generale, la durata e lo svolgimento del bilancio di competenze vengono concertati prima dell'inizio della prestazione. I prestatori del servizio possono così organizzare il loro tempo in funzione delle pratiche in corso, tenendo conto della disponibilità dei candidati. La prestazione vera e propria segue un iter prestabilito, articolato in tre fasi principali che impongono obiettivi precisi.

La fase preliminare consiste nel: confermare l'impegno preso dal fruitore; definire ed analizzare il suo tipo di necessità; informare il candidato sulle condizioni in cui si svolge il bilancio di competenze, sui metodi e le tecniche utilizzati, nonché sulle norme che regolano l'utilizzo delle conclusioni della prestazione.

Condotta individualmente, questa fase della prestazione deve consentire al fruitore di impegnarsi in questo processo con perfetta cognizione di causa ma soprattutto di impegnarsi volontariamente.

La fase investigativa deve poter consentire al fruitore di: analizzare le proprie motivazioni ed interessi professionali e personali; individuare le competenze e le attitudini professionali e personali nonché, all'occorrenza,

¹¹ www.cgil.it/nidel//sportellotelematico/bilanciocompetenze.htm

¹² www.formez.it tratto da formez news ottobre 2001 anno 1 n.9

stabilire il livello di cognizioni generali; determinare le sue possibilità di crescita professionale.

Questa seconda fase viene elaborata sulla base degli elementi individuati nel corso dell'analisi del fabbisogno dell'interessato. Di norma, è personalizzata; può però comportare azioni di gruppo con riserva del rispetto dei dati personali dei fruitori del servizio.

La fase conclusiva, infine, è rappresentata da colloqui individuali, allo scopo di permettere al fruitore del bilancio di: ricapitolare in maniera dettagliata i risultati della fase investigativa; elencare i fattori in grado di favorire o meno la realizzazione di un progetto professionale e, all'occorrenza, di un progetto di formazione; prevedere le tappe principali per l'attuazione del progetto.

Quest'ultima fase sfocia nella stesura di un documento di sintesi.

Questo documento deve riportare solo i dati circoscritti alle circostanze del bilancio, alle competenze e attitudini del fruitore, rispetto alle prospettive di sviluppo considerate, agli elementi integranti del progetto professionale o di formazione e alle principali tappe previste per la realizzazione del progetto.

La sua elaborazione è sotto la sola responsabilità dell'ente prestatore e/o del consulente di orientamento.

Il documento di sintesi è di proprietà esclusiva del lavoratore e deve contenere il progetto professionale che descrive gli obiettivi di sviluppo professionale e/o formativo, e che definisce le fasi e lezioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo; deve contenere inoltre, il portafoglio di competenze che descrive l'insieme delle risorse e potenzialità manifestate dal lavoratore nel corso della vita personale e professionale e può costituire la base per il riconoscimento dei crediti professionali.

6. La metodologia del Bilancio di Competenze

Il bilancio di competenze non è un'operazione irrilevante, sia per l'impresa che per il lavoratore. Come strumento di orientamento delle carriere, la sua realizzazione deve inserirsi in un progetto globale che implica molti attori e supera, di fatto, i rigidi confini della gestione delle risorse umane.

Come strumento di pilotaggio professionale, il suo utilizzo prevede che i lavoratori, gli uffici delle risorse umane e i sindacati siano informati di una simile procedura.

Il bilancio di competenze in contesto aziendale è preceduto dallo studio dell'organizzazione aziendale, dalle analisi della cultura e dei bisogni aziendali.

Prima dell'inizio del bilancio è prevista un'intervista, tenuta dal consulente di orientamento, con l'imprenditore ed il responsabile delle risorse umane per metterli al corrente circa la natura, gli scopi, e la metodologia da adottare, fare un'analisi dei bisogni ed individuare le figure strategiche cui proporre il bilancio di competenze.

Un possibile bilancio di competenze somministrato in una realtà aziendale, potrebbe essere costituito dalle seguenti fasi:

1. Il Colloquio di Accoglienza il cui scopo è quello di informare il lavoratore del significato, delle modalità del Bilancio e della volontarietà

dello stesso, raccogliere i dati di anamnesi del soggetto, sottoscrivere un contratto per lo svolgimento dello stesso. Il colloquio è individuale, svolto tra il consulente ed il lavoratore.

2. La Somministrazione di Schede, Test e Questionari in autovalutazione per poter avere dati relativi alla motivazione, alle potenzialità, agli interessi professionali, alle caratteristiche personali dei lavoratori, alle condizioni di lavoro a loro favorevoli o sfavorevoli. Questa fase si realizza attraverso un colloquio individuale e/o di gruppo con il consulente.

3. Colloquio individuale di restituzione e commento di test, schede e questionari in cui si dà al beneficiario la possibilità di discutere i punti di forza e i punti di debolezza del proprio vissuto personale e professionale e di cominciare a riflettere circa il nuovo progetto lavorativo in un contesto adeguato alle proprie potenzialità.

4. Ricerca attiva sui mestieri e sulle professioni individuate e scelte dal partecipante, questa fase offre la possibilità al lavoratore di verificare e valutare tutte le possibili opportunità professionali nell'area territoriale prescelta attraverso un'implementazione delle tecniche di ricerca del lavoro già conosciute, interviste strutturate ad esperti ed imprenditori del settore selezionato, navigazione internet in siti utili alla ricerca del lavoro o alla formazione ed aggiornamento a distanza (FaD), utilizzo di banche dati sulle nuove professioni, partecipazioni a convegni e seminari sulla normativa che regola il mondo del lavoro autonomo. Questa fase può essere effettuata in gruppo oppure in coppia per esigenze omogenee.

5. La redazione del progetto professionale, questa fase permette al lavoratore di pianificare il proprio piano d'azione per il raggiungimento di obiettivi di sviluppo professionale e/o formativo (probabilmente per cambiare lavoro sarà necessario seguire dei percorsi formativi !) definendone i mezzi le attività da intraprendere.

6. La Compilazione del portafoglio delle competenze per aiutare il beneficiario a fare il punto su tre aspetti della propria vita personale e professionale : la formazione scolastica e professionale, i valori e le competenze (di base, tecnico-professionali e trasversali) e la situazione personale attuale (le caratteristiche della personalità). Tale fase si svolge in modo individuale e quanto emerso dal colloquio con il consulente deve essere pienamente approvato e condiviso dal lavoratore.

7. Il colloquio di sintesi tra il consulente ed il beneficiario ha lo scopo di interpretare insieme le considerazioni emerse dal bilancio, in tal modo si dà la possibilità al lavoratore di discutere sul Progetto professionale e/o formativo da lui elaborato analizzandone la fattibilità. Nel colloquio di sintesi si possono proporre uno o più progetti professionali o strategie d'azione; nel caso in cui non emerga nessun progetto professionale, conterrà gli elementi sui quali il beneficiario dovrà lavorare per pervenire all'elaborazione di un progetto professionale o formativo aderente alla sua situazione reale. Questa fase si conclude con la redazione e quindi la consegna di un documento di sintesi di tutte le fasi di bilancio al beneficiario.

In seguito al percorso di Bilancio si possono evidenziare i seguenti risultati: maggiore attenzione dell'imprenditore e dei dipendenti ai bisogni

formativi. Alcuni imprenditori richiedono uno specifico approfondimento dei percorsi formativi consigliati ai dipendenti.

Si evidenzia anche una crescita della consapevolezza dei dipendenti nelle loro risorse ed una maggiore attenzione da parte dell'imprenditore alle loro esigenze.

Nel contesto di un ambiente caratterizzato da un continuo sviluppo tecnologico e da una continua evoluzione una tale metodologia potrà permettere di adeguare costantemente domanda (competenze richieste) e offerta (competenze effettive dei dipendenti) lasciando inalterato l'equilibrio aziendale e quindi il suo grado di efficienza.

7. Consigli per ottimizzare l'uso del Bilancio di Competenze

1. Informare

- Il bilancio di competenze, visto dal lavoratore dipendente, può sembrare una procedura complessa, perfino una rimessa in causa personale. Ecco perché un'informazione preliminare chiara e precisa, diventa necessaria onde evitare equivoci e l'insorgere di comportamenti suscettibili. In ogni caso, questo tipo di iniziativa consente di fugare le ambiguità che possono limitare l'efficacia del bilancio di competenze.
- È indispensabile che colui che presenta l'attività di bilancio venga informato del contesto nel quale si sviluppa l'impresa. Un sopralluogo allo stabilimento, all'ufficio, al reparto interessato può rilevarsi utile. Peraltro è auspicabile che il responsabile delle risorse umane (del personale o della formazione) dell'azienda e le parti sociali a livello aziendale RSU o sindacali abbiano già proceduto ad un'analisi dell'area di intervento.

2. Come procedere

- Bisogna individuare l'interlocutore responsabile all'interno dell'azienda. Il responsabile delle risorse umane non è una scelta obbligata. Per quanto possibile ed in base alle dimensioni dell'azienda, è meglio che questo incarico venga svolto da una persona che non è direttamente coinvolta nel percorso professionale del dipendente. Parimenti, le parti sociali hanno il compito di designare un consulente di riferimento per l'impresa ed il dipendente.
- È importante saper creare un clima di fiducia. Comunque, se il contesto dell'impresa, oppure la situazione, non consente al dipendente di impostare il bilancio con sufficiente "serenità", spetta all'impresa dimostrare che l'obiettivo è finalizzato alla ricerca di soluzioni efficaci. Meglio un approccio preventivo che un intervento curativo. Anche se sono previsti entrambi i procedimenti, è meglio cercare di giocare d'anticipo. In quest'ottica, il centro di bilancio e/o il consulente è in grado di dare un parere circa la pertinenza e la fattibilità dell'operazione. Altri tipi di prestazioni potrebbero infatti rilevarsi più confacenti.
- È opportuno predisporre la conclusione del bilancio (modalità di trasmissione del documento di sintesi, colloquio triangolare comprendente il fruitore, il prestatore e l'impresa...) prima dell'avvio della prestazione. Inoltre è necessario precisare subito ed in modo concreto gli obiettivi previsti dal bilancio, essendo il ventaglio delle possibilità molto ampio.

Si possono, inoltre, determinare delle linee generali di orientamento e preconizzare contenuti e periodi di formazione.

3. Quando procedere?

- Il bilancio delle competenze avrà un impatto molto più incisivo se verrà inserito in un processo globale di gestione dei posti di lavoro e/o dei dipendenti: mobilità interna, sviluppo dell'incarico di un collaboratore, elaborazione di un programma di formazione (individuale o collettivo).
- Può anche essere impostato per interventi più specifici; in particolare, come operano alcune imprese, viene utilizzato in vista di colloqui annuali prestabiliti. Il primo anno, i dipendenti usufruiscono di un bilancio di competenze in previsione del colloquio con il loro superiore gerarchico. In seguito, i dati vengono aggiornati annualmente, nell'ambito di un colloquio individuale con i dipendenti. Questa fase preparatoria, più leggera, introduce un rapporto d'interscambio proficuo, che troverà un maggior riscontro in sede di colloquio di valutazione.
- Ci sono altre situazioni particolari che possono giustificare il ricorso al bilancio delle competenze: il reinserimento di dipendenti con problemi di salute, per esempio.

4. Ottimizzare

- È possibile rivolgersi ad un centro specializzato per richiedere azioni che esulano dalla semplice attivazione dello strumento stesso. Il centro può, per esempio, partecipare all'elaborazione di sistemi di riferimento per le diverse mansioni, oppure proporre suggerimenti concreti in materia di formazione, se non addirittura di organizzazione del lavoro.
- Il bilancio di competenze permette di trarre linee guida che rientrano al tempo stesso nel breve, medio e lungo termine. Si verifica spesso che vengano sfruttati solo i dati a breve termine (può un certo dipendente conseguire risultati certi in seguito ad una determinata formazione o svolgere adeguatamente una tale mansione?). Eppure, sembra più opportuno elaborare delle ipotesi a partire dall'individuazione delle potenzialità e dalle motivazioni ad uno, tre e cinque anni.
- Il bilancio delle competenze viene accettato dai lavoratori soprattutto se genera effetti concreti. Tuttavia, i risultati si configurano generalmente nel tempo e non necessariamente nell'immediato.
- Infine, se tra gli obiettivi del bilancio di competenze c'è anche quello di "far emergere" l'esperienza maturata e le potenzialità di una persona, bisogna ricordare che un bilancio delle competenze non è un bilancio di compiacenza; ciò significa che potrebbe anche delinearci un profilo non del tutto positivo circa le competenze possedute, ma questo deve stimolare il beneficiario a pianificare interventi di miglioramento e potenziamento delle stesse.

8. Alcune considerazioni sul Bilancio di Competenza

La funzione principale del bilancio delle competenze consiste nel trarre le linee guida che consentiranno ai dipendenti di concretizzare un progetto professionale personalizzato. Non corrisponde, in alcun caso, ad una copertura terapeutica o ad una formazione.

Nell'impostare un'attività orientativa, ai lavoratori viene chiesto di chiarire le proprie aspettative, consentendo al consulente di adeguare il procedimento di bilancio delle competenze.

Esistono diversi modi di condurre un bilancio di competenze. Alcuni consulenti privilegiano i metodi definiti peritali, basati sulla valutazione.

Altri mettono in prima linea l'autonomia del candidato e si collocano tendenzialmente su posizioni di consulenza e di guida. Comunque, in ogni caso, i lavoratori sono chiamati ad essere gli attori, in prima persona, del bilancio di competenze, al fine di far emergere esperienze, conoscenze, valori, carattere e motivazioni professionali. Ciò presuppone una serie di riconsiderazioni e riflessioni sulla propria carriera ed una presa di coscienza su ciò che si vorrebbe fare.

Il tempo dedicato al bilancio può variare, per una durata complessiva anche di diverse giornate. Il procedimento è cadenzato da colloqui e valutazioni con un consulente. Comprende però anche tempi di lavoro personale tra un colloquio e l'altro, fasi di ricerca documentale e prese di contatto con specialisti ed enti esterni.

Inoltre, il percorso di bilancio di competenze mira allo sviluppo personale e professionale del soggetto in funzione di successivi processi di adattamento e gestione delle proprie competenze e della propria vita lavorativa, tanto che è un'esperienza ripetibile in diverse fasi del ciclo di vita professionale. Dunque, esso è innanzitutto un'azione di cambiamento, che incide sul sistema di rappresentazioni del soggetto, sulla definizione della realtà e degli obiettivi che si prefigura.

Il percorso di bilancio aiuta ad evidenziare i gap esistenti tra le competenze dei lavoratori e le esigenze di professionalità dell'azienda o dell'intero mercato del lavoro, rendendo così più flessibile e dinamico il rapporto tra domanda e offerta di lavoro, considerandolo anche come un servizio rivolto alle imprese che si configura come un'azione chiave nei processi di mobilità, riconversione, o di transizione lavorativa all'interno o all'esterno dell'azienda.

Il bilancio, infatti, aiuta l'esplorazione di tutti i fattori che compongono il capitale professionale e personale, offrendo la possibilità di accrescere le motivazioni individuali e di raggiungere un'efficacia collettiva: per questo motivo, esso si colloca nella logica di un sistema di formazione continua e permanente, rappresentando un'occasione di apprendimento professionale e di manutenzione del proprio patrimonio di conoscenze ed abilità, contribuendo a preservarlo dal rischio di obsolescenza.

Optando per un bilancio di competenze, si corre un unico rischio... quello di avere idee più chiare rispetto al proprio futuro professionale.

BIBLIOGRAFIA

- A.M. AJELLO – S. MEGHNAGI (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali diversi*, Franco Angeli Milano, 1998
- E. AUTERI, *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Guerini e associati Milano 1998
- S. CALAPRICE , *Sistemi di relazione e sistemi di valore nei processi formativi* , in P.Orefice (a cura di), *Formazione e processo formativo. Ipotesi interpretative* , F.Angeli, Milano 1997
- D. CALLINI, *Tra identità e lavoro:i sentieri dell'orientamento in una società complessa*, F.Angeli, Milano 1997
- R.CUCCURULLO, *Formazione, Organizzazione, Impresa. Verso una pedagogia delle risorse umane*. Ed. La scuola Brescia 1999
- M.F. FREDA , *Le competenze trasversali*, in *Scuola, Orientamento , Lavoro* di L. Sgalambro (a cura di) Carocci Editore Roma 2000
- D. GAROFALO , *Il sistema integrato di formazione professionale Scuola di specializzazione in Diritto del Lavoro e sicurezza sociale* , Facoltà di Giurisprudenza, Università degli Studi di Bari, Bari 2001
- A. GRIMALDI (a cura di) *Modelli e strumenti a confronto:una rassegna sull'orientamento*, collana Isfol Strumenti e Ricerche, F. Angeli Milano 2002
- ISFOL, *RAPPORTO 1994* F. ANGELI Milano 1996
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (a cura del) *Libro Bianco sul mercato del Lavoro in Italia:proposte per una società attiva ed un lavoro di qualità* Roma 2001
- M.L. POMBENI, *Il colloquio di orientamento*, in D.Giovannini (a cura di) *Colloquio psicologico e relazione interpersonale* Carocci editore Roma 1998
- G. SARCHIELLI *Le abilità per il lavoro che cambia* , in A.M. AJELLO-S. MEGHNAGI (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione. Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*. F.Angeli, Milano 1998
- SELVATICI A./ D'ANGELO M.G. (a cura di) *Il bilancio di competenze* F.Angeli Milano 1999
- SGALAMBRO L. (a cura di) *Scuola, Orientamento , Lavoro* Carocci Editore Roma 2000

ARTICOLI

- E. AUTERI, *Le nuove formazioni*, in FOR, rivista per la formazione, Guerini e associati Milano 1998
- G.BOCCA, *Formazione continua e mondo del lavoro*, in *Prospettiva EP*, n.3 luglio/settembre 1995
- P.G. BRESCIANI, *Le competenze:modelli di intervento e questioni aperte*, in *Professionalità* n.38 marzo /aprile 1997
- D'ALFONSO M. *“Il mercato del lavoro: i motivi di un fallimento”* tratto da *Impresa e Stato* n.41 rivista della Camera di Commercio di Milano
- D. FERRIEUX *Il Bilancio di Competenze come incrocio fra conoscenza di sé e del mercato del lavoro*, in *Risorsa Uomo*, rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione, vol. 7 n.1-2 2000
- I. PALMONARI, *Il Bilancio delle Competenze*, in *Professionalità* n.33 maggio/giugno 1996
- M.L. POMBENI, S. CANZUTTI, *Profili orientativi:verso una definizione tipologica*, in *Risorsa Uomo*:rivista di psicologia del lavoro e dell'organizzazione, vol. 7 n. 1-2 2000

A. ROSSI, *Documentare le competenze: metodologie e strumenti a "Portafoglio"*, Professionalità n. 68 marzo/aprile 2002

A. ROSSI, *Il bilancio di competenze* in Sviluppo & organizzazione n.182 novembre/dicembre 2000

G. SARCHIELLI, *Le abilità di base e il ruolo attivo del soggetto nella costruzione di prestazioni professionali competenti*, in Risorsa Uomo. Rivista di Psicologia del lavoro e dell'organizzazione, , vol.4 n.2 1996

A. SELVATICI, *Il Bilancio di Competenza: un nuovo termine o una nuova azione?* Professionalità n.38 marzo/aprile 1997

SITOGRAFIA

www.cgil.it

www.daemetra.it

www.formez.it

www.lavorochefare.it

www.orientamento.it