

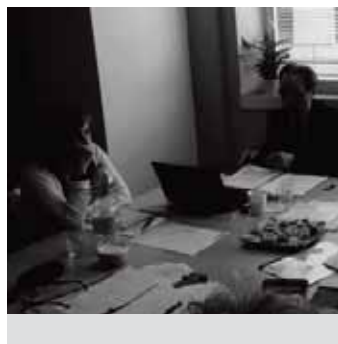
APPROFONDIMENTO

**Bilancio di competenze:
una pratica orientativa
per il cambiamento**



Bilancio di competenze, un percorso di certificazione in atto

A cura di Silvia Dorigati e Paola Mainini – Agenzia Liguria Lavoro



La redazione di Forum è stata invitata, lo scorso 15 aprile, ad un incontro con gli operatori, tenuto da Maria Cecchin, Membro Esperto della FECBOP (Federazione Europea dei centri di Bilancio e Orientamento Professionale) e coordinatore della Rete Italiana. È stata l'occasione per fare il punto sullo strumento, sull'utilizzo e sulla sua utilità. L'incontro si è tenuto presso la società Conform srl che ha iniziato, nell'autunno scorso, un percorso di formalizzazione delle pratiche di orientamento e bilancio di competenze, con l'obiettivo di certificare la struttura, a livello europeo, rispetto alla Carta di qualità (anno 2000).

Attualmente in Italia, sono due i centri che sono impegnati nell'acquisizione della certificazione, oltre a Conform, un centro di Rovereto (TN). Sono già membri effettivi, ovvero gli organismi certificati secondo il percorso "Carta Qualità Europa Bilancio delle Competenze:" CIOFS FP Piemonte, Enaip Piemonte, Università Roma 3 CRES, Engim Piemonte. Sono una decina, sempre in Italia, gli Enti aderenti: strutture, centri di ricerca, esperti e rappresentanti delle forze sociali ed economiche che intervengono nel campo dell'orientamento professionale, della consulenza di carriera e dello sviluppo individuale lungo l'arco della vita.

L'esperienza di Conform

Conform sta affrontando il percorso di certificazione

ed ha erogato, sotto la guida di FECBOP, bilanci di competenze, nell'ambito del Progetto regionale 'Coniugare al futuro'¹, nella provincia di Imperia, riservato a coloro che hanno in essere o hanno avuto un contratto di lavoro precario.

Queste le fasi in cui si è sviluppato il servizio che è partito lo scorso gennaio ed è ancora in fase di svolgimento.

Il percorso ha avuto la durata di 14 ore complessive per ogni persona, di cui due di follow-up, è stato gestito, nel limite del possibile, sempre dallo stesso consigliere, per rispettare il rapporto di fiducia con il cliente; anche se, per non creare dipendenza, è utile che la persona abbia più referenti per garantire 'uno sguardo diverso' rispetto alle competenze del singolo. È per questo motivo che è la struttura ad essere certificata. Gli incontri hanno cadenza almeno settimanale e le persone vengono contattate preventivamente.

Le fasi

> Il bilancio inizia con un colloquio individuale di circa due ore, in cui si spiega il percorso e si valuta se effettivamente il cliente può trarne giovamento. In questa sede è siglato il contratto di servizio. Si compila il diario delle attività successive e consegnato un glossario. Viene rinforzata la motivazione – soprattutto nei casi frequenti di persone che non hanno mai partecipato a per-

1. Si tratta di un'azione innovativa di politica attiva del lavoro che si prefigge di offrire al lavoratore un insieme di servizi, opportunità, sostegni tesi a ridurre le differenze esistenti tra lavoratori a tempo indeterminato e lavoratori precari.

corsi individuali di questo tipo – a compilare la 'Storia di vita', da consegnare in un momento successivo.

- > Nella seconda settimana, si effettua il secondo colloquio individuale, anch'esso della durata di circa due ore. Si incentra sull'analisi della 'Storia di vita'. Viene consegnata una scheda per l'analisi delle esperienze o, in alternativa, si prevede anche la modalità della scrittura libera.
- > Il terzo incontro individuale, della durata di due ore, mira alla valorizzazione delle esperienze, motivando le persone, all'atto della rilettura, ad individuare uno o due focus importanti. Si è osservato che, spesso, i clienti hanno difficoltà ad esprimersi con la scrittura, o che vivono questa fase in chiave di valutazione. Compito dell'operatore di bilancio è, quindi, adattare il metodo, minimizzando l'impatto e motivando il cliente ad esprimersi, a fare chiarezza, ad individuare 'le luci', a recuperare lo 'storico'. Il lavoro è quello di far emergere il mondo interiore, le strategie e le energie utili.
- > Nel quarto incontro si svolge un laboratorio di gruppo, della durata di 8 ore nella stessa giornata. tre partecipanti al mattino che effettuano anche un colloquio individuale. La stessa prassi è applicata al pomeriggio, con altre tre persone. L'attenzione è, a questo punto, spostata sui valori del lavoro e/o della professione che troveranno motivo di approfondimento in sede di colloquio individuale.
- > Il quinto incontro è un momento di sedimentazione, di riflessione da parte dell'utente e di restituzione da parte dell'operatore. È, a questo punto, che trova spazio una bozza di ipotesi di progetto professionale. In questa occasione, avviene la mappatura delle competenze, attraverso una griglia compilata dall'operatore, una prima idea di profilo, con ipotesi di settore e di ambito. Vengono individuati gli elementi mancanti, scomponendo i requisiti e tenendo conto che sulle professioni ci sono spesso vincoli oggettivi che vanno subito colti.

- > Il sesto incontro vede l'elaborazione del profilo professionale, con un'analisi accurata di ciò che la persona possiede, ciò che sa di non avere e ciò che può acquisire. Viene discusso il piano di azione.
- > Nel settimo, ed ultimo incontro, viene consegnato il documento di sintesi.

L'importanza dell'audit

Il processo di audit si sviluppa nell'arco di due giornate lavorative, tende a verificare, tra l'altro, i materiali prodotti e la metodologia applicata, in particolare rispetto al portfolio, al documento di sintesi, alla fase di contrattualizzazione con la persona che si deve rendere attiva. Vengono effettuate interviste ai beneficiari (di persona o telefoniche), per verificare se hanno introiettato la metodologia alla base dell'intervento.

Anche i finanziatori esterni vengono coinvolti (a livello nazionale o regionale, committenti privati o pubblici), per testare la durabilità del servizio sul territorio e l'incardinatura del metodo nel tessuto locale.

Si tende a verificare, inoltre, la capacità di adattamento al mercato e alle esigenze delle persone, quindi la diversificazione sulla base dei bisogni emergenti, se ciò viene richiesto dal contesto. Occorre dimostrare un'attitudine all'accoglienza del cliente, padroneggiando le modalità di gestione del servizio nel suo complesso.

Il problema, in questo momento di riduzione dei finanziamenti, è la sostenibilità. Basti pensare che, in Francia, ogni bilancio veniva finanziato con 1.800 euro e si parla di 50.000 interventi. Oggi i Centri di bilancio si stanno attrezzando, per abbassare i costi di gestione e, quindi, oltre alla capacità di sviluppare un bilancio 'classico', viene oggi apprezzata la flessibilità nell'erogazione.

Un'importanza particolare viene assegnata al curriculum vitae degli operatori e al loro livello di professionalizzazione.

La valutazione tiene conto delle modalità di lavoro

degli operatori: l'uso di strumenti e metodi, di test e questionari, la gestione di momenti individuali, ma anche di gruppo, l'efficacia nel valutare le capacità residue delle persone.

Trovano spazio interviste al responsabile legale e alle figure direttive.

Il dossier finale viene condiviso con gli operatori e presentato durante la riunione della Confederazione incaricata di rilasciare il certificato.

L'audit successivo è fissato dopo tre anni e mira a valutare quanto effettuato: numero di bilanci erogati, cambiamenti intervenuti nel frattempo all'interno

dell'equipe di lavoro ecc. Il focus della valutazione è sulla sostenibilità del servizio nel tempo, sul mantenimento della sede e della visibilità, quindi le strutture sono chiamate, necessariamente, ad effettuare scelte strategiche.

La valutazione successiva avviene dopo sei anni, sempre nella stessa ottica, quindi il monitoraggio accerta che l'attività non venga svolta in modo sporadico. È pertanto importante che la struttura eroghi, oltre il servizio di bilancio, anche altre attività di tipo orientativo e mantenga una rete esterna formalizzata.

Il processo di certificazione di Conform

L'analisi per la certificazione ha riguardato, in sintesi, i seguenti punti: il contesto aziendale, i referenti e l'equipe di Bilancio, con particolare riferimento al posizionamento del servizio di bilancio all'interno delle attività, alla *vision* dell'azienda; al finanziamento dei servizi di bilancio; alla formazione e valutazione degli operatori.

È stata, inoltre, l'occasione per fare il punto sulle reti e partenariati attivi, entrando poi nello specifico del lavoro, alla base dell'erogazione del servizio: modalità di archiviazione dei documenti; valutazione dell'efficacia dei bilanci effettuati; documentazione su mestieri, professioni e formazione, spazio e archiviazione del materiale per l'autoconsultazione; contratto di bilancio; presentazione documenti di sintesi, del glossario e del portfolio delle competenze.

Ha trovato, inoltre, spazio la testimonianza dei beneficiari del servizio di Bilancio e sono state effettuate interviste ad alcuni referenti istituzionali.

L'equipe di Bilancio di Competenze

L'equipe di Conform che è stata coinvolta nel processo di audit che porta alla certificazione dell'azienda e all'affiliazione alla FECBOP è ampia, diffusa sul territorio e pluridisciplinare.

Nei due giorni di audit sono stati coinvolti ed intervistati:

- > Marco Gaione, Amministratore Unico di Conform srl
- > Stefano Rossetto, Direttore Sede di Genova
- > Barbara Brassesco, Responsabile Servizio Bilancio di Competenze
- > l'equipe di operatori Barbara Del Cielo, Roberta Dellepiane, Emanuela Gottero, Enrica Guella, Alessandro Nesti, Barbara Porseo, Nicola Sarcletti, Sabrina Virri.

L'equipe è composta da operatori esperti referenti di bilancio, operatori per bilancio di competenze in azienda, operatori dedicati allo svolgimento di attività di gruppo, operatori documentalisti.

Bilancio di competenze, metodologia e ambiti di applicazione

Le potenzialità nei percorsi di orientamento illustrate dalla coordinatrice della Rete Italiana del FECBOP

A cura della Redazione

'Forum' ha intervistato Maria Cecchin, Membro Esperto della FECBOP (Federazione Europea dei centri di Bilancio e Orientamento Professionale) e coordinatore della Rete Italiana durante la sua permanenza a Genova, in occasione dell'audit di certificazione di Conform, per approfondire la metodologia del bilancio di competenze e il suo attuale sviluppo.



Maria Cecchin

Il bilancio di competenze è stato, per così dire, 'sdoganato' dalla Francia, individuando criteri di garanzia generali, rispettando, però, le specificità locali e la taratura sulle singole esperienze.

Il metodo si sviluppa nel paese d'oltralpe nel 1991, trovando spazio nella normativa; con la legge 91/1405 che fissa gli obiettivi e regola i tempi e le modalità di svolgimento dei percorsi di bilancio. È stato mantenuto come diritto del lavoratore, anche se rischiava di scomparire nella normativa del 2011, a scapito di finanziamenti verso altri capitoli di spesa: ma ha continuato ad esistere grazie all'intervento delle parti sindacali che sono entrate nel processo come alleate della Federazione.

È, appunto del 2005, la nascita della Federazione Europea che si è dotata di uno statuto giuridico. Attualmente, la sfida che si pone è quella di includere i centri dell'Est Europa, sarà questa la strategia della prossima assemblea, che si terrà a Praga, in cui si assisterà al passaggio del testimone proprio all'Italia. Purtroppo, nel frattempo, si è persa la Grecia, impegnata pesantemente sul versante della crisi economica, ma entrerà la Repubblica Ceca. La re-

altà che si sta muovendo di più è quella italiana, il secondo stato che ha aderito al FECBOP. Ricordiamo, tra i paesi fondatori, il Belgio e la Germania. Un progetto di prossima partenza riguarda tre strutture europee per erogare il servizio anche al popolo Rom.

Il bilancio di competenze, una metodologia che si è sviluppata in Francia, ma che ha avuto applicazione anche in Italia, a partire dalla seconda metà degli anni '90. Cosa è, e qual è la sua utilità per il cliente?

È un processo che porta la persona a riflettere e ad interrogarsi sul proprio presente o futuro professionale, mettendo in gioco una rivisitazione della propria storia di vita. Questa storia è scandagliata con l'obiettivo di far emergere gli elementi di conoscenza e di competenza acquisiti e utili a finalizzare un progetto di sviluppo professionale. Le diverse esperienze: lavorative, personali, formative vengono analizzate con una specifica metodologia basata sulla elaborazione del 'Portfolio delle competenze'. Si tratta di un percorso che alterna fasi di analisi in

autovalutazione guidata, a fasi di ricerca e scambio con il proprio consigliere di Bilancio e con altri esperti del mercato del lavoro. L'obiettivo è quello di individuare piste utili a favorire la messa a punto di un progetto realista, integrato nell'ambiente socio economico del beneficiario.

Il BdC è strumento utile per gli adulti che si trovano nella necessità o volontà di progettare o riprogettare la propria identità professionale. È un dispositivo, originariamente messo a punto in un'ottica preventiva, per mettere la persona nella condizione di essere protagonista della propria vita professionale, di anticipare i cambiamenti piuttosto che subirli. Via via ha assunto però un carattere 'curativo', di fronteggiamento di situazioni di emergenza e di crisi. Rimane tuttavia uno strumento utile a coloro che desiderano essere protagonisti attivi della propria storia lavorativa. Sottolineo questo aspetto perché il BdC, pur essendo un percorso di orientamento accompagnato da terzi e supportato da una metodologia specifica, non è un percorso assistenziale. La persona implicata è al centro del processo, ne è l'attore principale ed è la prima responsabile dei contenuti e dei risultati che questo processo può offrire. È dunque la persona che, debitamente supportata, viene messa nelle condizioni di avere maggiori *chances* nell'affrontare la ricerca e la negoziazione di un impiego. Indispensabile è la volontarietà e la partecipazione attiva del soggetto. In questo modo, il BdC porta la persona ad 'auto riconoscersi' per essere capace poi di 'farsi riconoscere'.

Non vorrei trascurare di segnalare l'utilità sociale del BdC, motivo per il quale questo dispositivo è stato, fin dalla sua origine, in Francia, supportato da specifiche azioni politiche che hanno visto protagonisti comitati interdisciplinari formati da tecnici, politici, rappresentanti sindacali e datoriali, consapevoli dell'importanza di investire in politiche attive dell'orientamento lungo tutto l'arco della vita. Questo strumento, infatti, mette in circolazione persone consapevoli delle proprie risorse e capacità, persone informate, motivate, capaci di negoziare autonomamente ed efficacemente il loro inserimento sociale.

Può essere uno strumento di analisi utile anche per un lavoratore autonomo?

È senz'altro utile per coloro che si affacciano al mondo dell'autoimprenditorialità. Questo ambito mette in gioco una serie di competenze personali e sociali strategiche per la riuscita del progetto. Il BdC può diventare un percorso che aiuta a padroneggiare meglio il settore di riferimento, a chiarire gli indicatori di competenza utili a svolgere il mestiere, le modalità operative e i perimetri normativi entro i quali muoversi. Attraverso un accompagnamento specialistico, la persona può elaborare un piano strategico che tenga conto delle opportunità e dei vincoli di mercato.

Quali garanzie (ad es. di riservatezza, di non utilizzo del bilancio a fini strumentali da parte dell'azienda) ha il lavoratore che decide di intraprendere un percorso di bilancio?

C'è una deontologia precisa che regola le pratiche di Bilancio: esso è innanzitutto un patto tra la persona e la struttura che si impegna ad accompagnarla in questo percorso. Ci sono diritti e doveri reciproci che sono regolati da un contratto firmato dal beneficiario e dal consigliere referente. In questo contratto, oltre ad essere definite le modalità operative, la metodologia, i tempi e gli aspetti economici, viene specificata la modalità di trattamento di tutti gli elementi che emergono, nonché la proprietà dei prodotti del bilancio e, in particolare, del documento di sintesi che è esclusivamente di proprietà della persona beneficiaria. Qualora un terzo fosse coinvolto nel dispositivo, ad esempio un'azienda, anch'esso diventa parte in causa all'interno del contratto stesso.

Quali sono le tappe, gli strumenti utilizzati e i risultati, in esito al bilancio?

Distinguiamo tre macro fasi. Una fase iniziale nella quale la persona è coinvolta in un'analisi approfondita della domanda di accompagnamento. Con quali motivazioni, esigenze, aspettative si affaccia al bilancio? Ci sono già delle ipotesi profes-

sionali che intravede e che vuole verificare? Oppure necessita principalmente di un percorso di orientamento a largo spettro, poiché non ha ancora la percezione delle proprie risorse e possibilità o non conosce le opportunità che il mercato offre? In questa prima fase si ricercano gli elementi utili a impostare efficacemente il processo di BdC in maniera personalizzata e si analizzano i vincoli che potrebbero ostacolarne la riuscita. C'è poi la fase centrale che chiamiamo di investigazione, di analisi e di ricerca. È una vera e propria fase di esplorazione nella quale la persona viene aiutata, attraverso strumenti pedagogici mirati, a ricercare nel proprio bagaglio di esperienze, gli elementi e gli indicatori di competenza e di motivazione, utili a costruire un progetto mirato, fattibile. Tra gli strumenti pedagogici cito il 'Portfolio delle Competenze', basato sulla metodologia dell'autoanalisi scritta: è lo strumento principe del BdC. Si fa tuttavia ricorso anche ad altre tecniche: laboratori di gruppo, *role playing*, questionari, test di valutazione, il tutto per garantire uno sguardo plurale e per fornire alla persona elementi di valutazione esterna da incrociare con l'autovalutazione, al fine di arricchire e validare gli indicatori. Una fase progettuale conclude il percorso e si caratterizza principalmente per la redazione di un 'Documento di Sintesi'. Elaborato a cura del consigliere di Bilancio, esso descrive il progetto professionale, lo argomenta con gli elementi di competenza validati nel processo di analisi e ne descrive il piano di attuazione. È in questa fase che si aiutano le persone ad individuare anche uno o più scenari alternativi, qualora condizioni esterne e sfavorevoli non permettano la realizzazione del progetto desiderato. Il 'Documento di Sintesi' testimonia l'utilità sociale del Bilancio, esso infatti è destinato ai datori di lavoro, ai responsabili delle risorse umane, ai selezionatori e a quanti intervengono in un processo di negoziazione di una posizione lavorativa.

Quali sono le difficoltà che incontra l'operatore, nella sua relazione con l'utente impegnato in un

percorso di bilancio? Quali sono le aspettative del cliente?

In questo particolare momento storico, gli operatori si trovano spesso ad erogare il Bilancio a persone che vivono situazioni problematiche, come la perdita improvvisa del lavoro e, quindi, dell'identità sociale; per queste persone la priorità è l'urgenza di trovare una soluzione immediata, anche se non confacente con le aspirazioni e le reali competenze possedute. In questo contesto di lavoro in emergenza, spesso viene meno la dimensione di proattività, necessaria a rendere la persona attiva e protagonista del percorso. Ci sono aspettative molto elevate di ricevere soluzioni immediate, rassicuranti e meno disponibilità ad accettare i tempi di maturazione che un simile percorso richiede. Ma anche quando le persone hanno scelto volontariamente di intraprendere un BdC, in condizioni di maggiore serenità, è necessario risvegliare costantemente l'impegno e la motivazione a mettersi in gioco.

Attualmente, assistiamo anche ad una veloce trasformazione della modalità di approccio alla conoscenza e all'apprendimento. Penso ai giovani adulti che possiamo definire a pieno titolo 'nativi digitali'. Per loro, ad esempio, la metodologia di autoanalisi scritta assume una valenza culturale diversa, i tempi di reazione e maturazione delle scelte contemplanano meno il medio - lungo termine. I giovani che sono cresciuti, utilizzando le nuove tecnologie per la loro alfabetizzazione, sono proiettati in quello che mi piace definire un 'futuro quotidiano' nel quale, a volte, è difficile innestare percorsi di maturazione progressiva di una scelta, basata su lunghi tempi di assimilazione. Questo fenomeno socio-culturale deve provocare negli operatori una vigilanza attiva, capace di leggere i segnali di cambiamento e di adattare le pratiche ai nuovi paradigmi della conoscenza e dell'apprendimento.

In altri casi, le difficoltà riguardano vincoli di tempo o di risorse da destinare a questi dispositivi. Anche laddove si potrebbe approfondire ed arricchire il

percorso con persone disponibili e motivate, ci sono esigenze di tipo economico che ostacolano la personalizzazione dell'intervento orientativo.

Facciamo, a questo punto, chiarezza su altri strumenti orientativi, quale è la differenza tra bilancio di competenze, counselling, consulenza orientativa, colloquio di orientamento...

Il Bdc è un dispositivo che struttura, in fasi e tempi ben precisi, strumenti e metodologie che sono proprie anche di altri percorsi di accompagnamento. Tra gli elementi distintivi, sottolineo la redazione del 'Documento di Sintesi' con finalità di negoziazione sociale. Altro aspetto è la durata: un bilancio dura mediamente dalle 16 alle 24 ore e alterna tempi di colloquio individuale a tempi di ricerca e approfondimento personale; a volte può prevedere spazi di condivisione collettiva. Il tutto in un arco di tempo (mediamente un mese e mezzo) necessario alla ricerca, alla elaborazione dei dati emersi e alla loro cristallizzazione intorno ad una o più ipotesi professionali. In questo senso, è un percorso impegnativo e profondo che coinvolge la persona su più piani: un piano personale, relativo alla definizione di senso che la persona dà alla sua esistenza ed identità lavorativa; un piano sociale legato al bisogno di riconoscimento ed integrazione in un contesto relazionale; un piano progettuale che proietta la persona in una prospettiva a medio lungo termine.

Sempre a proposito della sua utilità, come è percepita, da parte degli attori coinvolti nell'ambito delle politiche attive? È uno strumento conosciuto presso le parti datoriali e sindacali?

Il Bdc è approdato in Italia grazie a progetti di scambio di buone prassi che dagli anni '90, a livello europeo, hanno visto il diffondersi di dispositivi e progetti interessanti relativi alle tematiche del *career counseling*. La sua divulgazione però risente di una grossa mancanza di omogeneità data dall'assenza di una normativa specifica sull'orientamento in generale e, in particolare, su questo dispositivo.

In Italia, assistiamo da anni ad un fenomeno paradossale: il Bilancio delle Competenze viene citato in diversi dispositivi di legge, basti pensare all'apprendistato, alle misure di accompagnamento per far fronte alla crisi attuale, o ad alcuni percorsi universitari nei quali il Bilancio è inserito come materia di studio... spesso citato e finanziato con fondi pubblici ma mai regolamentato da un punto di vista normativo. Questo ha fatto sì che diverse pratiche, nel corso di questi ultimi 15 anni venissero etichettate col nome di Bilancio delle Competenze con una disomogeneità di approcci, di metodologie e di interpretazione stessa del suo significato. È così che in alcuni casi lo troviamo ridotto ad un colloquio individuale di un'ora, altre volte invece diluito, o confuso, con percorsi di tipo formativo.

Il Bdc viene dunque riconosciuto come un dispositivo utile, a volte necessario, nel favorire le pratiche di gestione delle traiettorie professionali, ma non viene ancora normato come un diritto del cittadino.

Si è, in qualche modo, differenziato, nella sua 'gemmazione' da noi, e nel corso del tempo?

Ci sono delle tappe importanti che hanno caratterizzato la storia recente del Bdc in Italia. Innanzitutto la presenza di alcune strutture italiane tra i membri fondatori della FECBOP, nel 2005. Sono esse che hanno stimolato il diffondersi di una presa di distanza verso pratiche che poco assomigliano al bilancio e nello stesso tempo contribuito a diffondere i principi. Altra tappa fondamentale è stata la redazione, nell'ottobre del 2008, del *Documento Tecnico sul Bdc* a seguito dei lavori effettuati da un tavolo tecnico interdisciplinare, al quale hanno partecipato anche alcuni rappresentanti della Federazione, coordinato dal settore orientamento dell'Isfol. Questo documento, che contiene le linee guida inerenti l'erogazione del Bilancio e il governo delle strutture deputate a tale servizio è da allora un punto di riferimento condiviso a livello nazionale. È stato anche riconosciuto e adottato dalla FECBOP come strumento utile per quei Paesi che, come il no-

stro, non beneficiano ancora di un quadro normativo di riferimento in materia. Più recentemente, nel dicembre 2012, in conferenza Stato-Regioni è stato raggiunto un importante accordo sulla definizione di *Orientamento* che apre la pista ad una prossima regolamentazione della materia.

È, attualmente, un servizio diffuso in maniera uniforme, sui territori? Da quali strutture è erogato il servizio?

Se consideriamo Bilancio di Competenze l'insieme delle pratiche orientative che oggi in Italia assumono questo nome, possiamo affermare che esso è diffuso in maniera piuttosto omogenea. Tuttavia le regioni dove, attualmente, operano strutture aderenti alla Federazione che erogano il servizio in riferimento allo standard previsto dalla Carta sono: il Piemonte, Il Lazio, la Puglia, la Liguria, il Trentino, il Veneto, il Friuli Venezia Giulia e la Sardegna.

Ci sono requisiti specifici – di struttura, di metodo, professionali – che devono essere osservati, nella sua erogazione?

La Carta Qualità fa riferimento a 10 criteri che descrivono sia gli aspetti metodologici legati al processo di erogazione, sia quelli inerenti la professionalità degli operatori, sia altri che riguardano le caratteristiche delle sedi operative. Ci sono tre aspetti fondamentali che vengono considerati con attenzione durante il percorso di certificazione: la durabilità, cioè la garanzia che la struttura mantenga un elevato standard di prestazione, offrendo una continuità del servizio. In questo senso vengono considerati gli indicatori di solidità economica, di storicità nella erogazione di servizi e quelli relativi alla integrazione nel territorio. Un secondo elemento importante è la territorialità e la capacità di agire in rete con gli altri attori sociali. Infine, sottolineo l'aspetto della ricerca e dell'innovazione. Una struttura che offre un servizio di consulenza di carriera come il Bilancio non può concentrarsi esclusivamente nel produrre e

riprodurre percorsi orientativi, magari standardizzati, ma deve diventare una fucina, un laboratorio di innovazione per adattare costantemente le pratiche metodologiche sia alle esigenze delle persone coinvolte sia alle richieste del contesto socioeconomico. In questa direzione le strutture sono chiamate a fare innovazione nel solco del mantenimento di criteri qualitativi e a diffondere la cultura dell'orientamento lungo tutto l'arco della vita.

Tracciamo, quindi, il profilo del consigliere di bilancio, e facciamo il punto sulle attività che è chiamato a svolgere

La figura del consulente di Bilancio è caratterizzata da una professionalità molto complessa. Sicuramente deve possedere una buona capacità pedagogica di accompagnare la persona in una relazione di supporto, attraverso il colloquio individuale. Deve instaurare una relazione di ascolto capace di attivare nell'altro il desiderio di 'prendersi in mano' e progettarsi.

Inoltre, deve avere delle competenze tecnico-specialistiche legate agli approcci pedagogici narrativi, all'utilizzo di strumenti di valutazione della *performance* e degli indicatori legati alla motivazione, ai valori e agli interessi professionali. Deve essere costantemente aggiornato sui sistemi di classificazione delle professioni, dei modelli di analisi e classificazione delle competenze e, più in generale, sulle dinamiche e le normative che regolano il mercato del lavoro.

Ci sono alcune caratteristiche personali che entrano in gioco in modo preponderante nel definire il profilo del consigliere di Bilancio. In particolare, l'apertura e la curiosità intellettuale che lo supporta nella necessità di aggiornarsi costantemente, di farsi attento alle trasformazioni metodologiche e socio economiche.

Mi piace definire il consigliere di Bilancio come un professionista capace di attivare un processo di *mentoring*, colui che lavora sulle 'presenze', cioè su ciò che la persona è e su ciò che la persona ha, e

La strategia di FECBOP

FECBOP è la rete europea di specialisti di valutazione delle competenze e orientamento professionale per gli adulti. Per raggiungere i propri obiettivi, utilizza le seguenti strategie:

- > Rappresentare, attraverso la creazione di una rete europea, l'insieme dei Centri di Bilancio di competenze, di orientamento e di consulenza di carriera, presso le istituzioni europee o interlocutori sociali ed economici della formazione e dell'orientamento professionale
- > Perseguire la realizzazione di un percorso di certificazione di qualità delle pratiche
- > Avviare ricerche e studi in particolare nel quadro delle priorità europee
- > Favorire la coesione dei Centri di Bilancio, orientamento e consulenza di carriera, all'interno di rappresentanze nazionali
- > Elaborare e realizzare con i propri membri una dinamica internazionale a sostegno della professionalità e dello sviluppo dei Centri



Contatti Generali

Fédération Européenne des Centres
de Bilan et d'Orientation Professionnelle
2 place de la Liberté
03200 VICHY - FRANCE

Tél: +33 (0)4.70.98.12.83
Fax: +33 (0)4.70.98.12.69

info@fecbop.eu
<http://www.fecbop.eu/>

non sulle 'mancanze'. Il suo ruolo è quello di aiutare il beneficiario a prenderne consapevolezza, a sviluppare un processo continuo di *empowerment*, inteso proprio come attivazione della consapevolezza del potere personale che ciascuno di noi ha di affrontare in modo costruttivo le situazioni che ci interpellano in un processo di cambiamento.

Cosa deve fare la struttura che è interessata a certificarsi? Quale è il ruolo della Federazione europea dei centri di bilancio?

La prima tappa è quella di aderire alla FECBOP come membro associato, attraverso la redazione di un dossier di candidatura da presentare al Comitato Europeo di Certificazione, deputato a gestire gli aspetti di adesione e certificazione. In seguito, una tappa formativa che chiamiamo *pre audit*, permette di fare il punto sulle metodologie e le

pratiche di Bilancio in essere, nonché sugli elementi di struttura necessari per richiedere la certificazione. Al termine del pre audit, della durata media di due giorni, il formatore elabora una relazione che, in riferimento agli indicatori espressi nella Carta Qualità, evidenzia i punti di forza ed eventuali assi di progresso sui quali l'Organismo è invitato a procedere. A volte può essere necessaria una fase ulteriore di formazione e/o di messa a punto di metodologie e strumenti. Infine, si effettua la richiesta di sostenere l'audit di certificazione. Il marchio Carta Qualità non è ottenuto per sempre ma viene rinnovato periodicamente. Questo processo certifica le pratiche di Bilancio già in essere, si basa cioè sull'esperienza che la struttura ha maturato nella erogazione di dispositivi di orientamento e BdC, non su una eventuale intenzione di attivare tali servizi.

◀ Il Bilancio di competenze in breve

È una metodologia di intervento e di consulenza di processo in ambito lavorativo e nell'orientamento professionale per adulti. Si tratta di 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 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; di un portafoglio di competenze. Questi documenti sono, per loro natura, di esclusiva proprietà della persona che potrà decidere di condiderne alcune parti o la totalità con la propria organizzazione.

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 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.

Funzioni, obiettivi e prodotti del bilancio

In origine, il servizio di bilancio veniva erogato presso apposite strutture denominate CIBC (Centri Interistituzionali di Bilancio di Competenze), sorte nel 1986, presenti sull'intero territorio francese, 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*.

Dalla Francia, il servizio si diffonde in tutta Europa, anche sullo stimolo delle raccomandazioni europee.

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 favoriscano 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. 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.

Il processo di audit

La Federazione ha messo a punto una "Carta Qualità" che fissa regole comuni sul piano metodologico ed etico tra i vari partner; 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.

I criteri della Carta di qualità europea

Criterio 1: finalità del bilancio. La finalità del Bilancio è la definizione di un progetto professionale integrato nell'ambiente socio professionale del beneficiario.

Criterio 2: principi del bilancio. Il beneficiario è attore del suo Bilancio, soggetto e non oggetto messo sotto esame da un esperto.

Criterio 3: accoglienza e informazione. Una fase di informazione precede la realizzazione del Bilancio.

Criterio 4: processo di svolgimento del bilancio. Il Bilancio delle Competenze comprende tre fasi distinte ciascuna delle quali comprende almeno un colloquio individuale.

Criterio 5 la fase di conclusione deve sfociare nella redazione di un documento di sintesi, conse-

gnato al beneficiario al termine del Bilancio.

Criterio 6 riconoscimento e validazione delle competenze acquisite.

Criterio 7 competenze pratiche pluridisciplinari Il Centro di Bilancio dispone di competenze pluridisciplinari che garantiscono un approccio plurale.

Criterio 8 professionalità dei consiglieri di bilancio. Il Centro sviluppa i mezzi necessari per la formazione continua dei consulenti di Bilancio

Criterio 9 ricerca e sviluppo. Il Centro fa evolvere le sue pratiche con particolare attenzione agli sviluppi tecnologici e con una funzione di innovazione.

Criterio 10. dopo il bilancio. Il Centro assicura un monitoraggio post Bilancio, un controllo dell'attività e dei risultati attesi.

Dall'incontro con il vicepresidente della Federazione Europea, le prospettive del Bilancio

A cura di Silvia Dorigati e Paola Mainini – Agenzia Liguria Lavoro



Serge Rochet

Il 27 e il 28 maggio scorso si è tenuto l'audit di certificazione per i 'Servizi di bilancio delle competenze' della società Conform Srl. Il percorso è avvenuto alla presenza di Serge Rochet, Vicepresidente della Federazione Europea Centri di Bilancio e Orientamento Professionale (FECBOP), coordinatore- quality auditor.

Il vicepresidente ha preannunciato che la prossima assemblea generale di Praga vedrà un momento di grande mutamento, necessariamente dovuto al cambiamento in atto, in un contesto economico e sociale, profondamente differente dagli anni successivi al 1986. Nato con l'obiettivo di un approccio educativo preventivo, il Bilancio di competenze ha oggi, e lo avrà ancora di più nel prossimo futuro, una valenza più spiccata sul versante della valorizzazione e del riconoscimento delle competenze. Rochet tiene comunque a ribadire come rimanga inalterata la finalità di aiuto alla persona nel cambiamento, visto che quest'ultima deve – e dovrà – tener conto di un ambiente che non è più prevedibile e con percorsi sempre meno 'stabili'.

Il percorso, attualmente in una fase di rivisitazione, continuerà a necessitare di un tempo di sedimentazione medio-lungo, perché il cliente ne colga i benefici, pertanto la durata rimarrà una caratteristica, tipica del servizio. Il lungo termine va salvaguardato, per dare alla persona una visione di prospettiva, ma

il bilancio dovrà comunque produrre soluzioni di breve termine, attuando quindi un compromesso nella scansione temporale.

Comunque, prosegue Serge Rochet, il Bilancio di competenze è stato ormai recepito, a livello europeo, come un mezzo efficace per l'elaborazione di un progetto che diventerà, sempre di più, uno strumento di elaborazione delle competenze. Competenze personali che andranno costantemente mantenute, per fronteggiare le difficoltà dell'ambiente-mercato del lavoro. Nel futuro, quindi, la valenza sociale del Bilancio sarà ancora più alta: rendere l'individuo più forte, rispetto ad un contesto che ha sempre meno punti di riferimento.

Ancora oggi, in Francia e in Europa, nota Rochet, il servizio del Bilancio è fruito da persone che ne hanno, paradossalmente, meno bisogno. Invece, la metodologia dovrà, necessariamente, adattarsi a nuovi target, rappresentati da persone, sempre più in difficoltà, che avranno necessità di un percorso ancora più rigoroso e guidato. Ne è un esempio, l'attuale lavoro della Federazione di adattamento ad altre fasce che si affacciano sul mercato del lavoro, quali i Rom. Partito come strumento di valutazione e autovalutazione, di analisi e di rinforzo, il Bilancio di competenze si doterà di azioni di coaching e di accompagnamento e rappresenterà una tappa preliminare alla validazione delle competenze.

Nei prossimi numeri

- ✓ La certificazione delle competenze è diventata legge (D.Lgs. 13/2013)
- ✓ L'Accademia Navale di Livorno presenta le attività formative e i servizi a supporto per gli Ufficiali della Marina Militare.
- ✓ La programmazione del Circuito Crea Impresa, un sistema di **Servizi specifici per aspiranti e neo imprenditori** della Provincia di Genova
- ✓ I **progetti europei** del Centro Ligure Produttività della Camera di Commercio di Genova
- ✓ **Sperimentazione di percorsi bilingui** congiunti a dimensione europea – Esabac da un progetto Alcotra
- ✓ Dal progetto Leonardo 'Evoke' **i risultati** della sperimentazione **per il miglioramento** della qualità nell'**orientamento professionale**
- ✓ Orientamenti: le **novità del Salone 2013**
- ✓ **Grafologia**: come utilizzarla nelle selezioni