

Il bilancio di competenze. Una sperimentazione all'Università di Cassino e del Lazio Meridionale

The Skills Balance: an experimentation at the University of Cassino and Southern Lazio

Maria Teresa Serrano¹, Filippo Petruccelli, Valeria Verrastrò²

Abstract

In un contesto socio-economico di profonda crisi, come quella che sta attraversando il nostro Paese, diviene determinante il ricorso a metodologie e strumenti atti a fornire all'individuo strategie di flessibilità.

Il contesto universitario, in particolare, deve farsi carico di questa sfida ed attivarsi per promuovere l'orientamento professionale dei propri iscritti. Per rispondere a questa sfida gli Atenei si servono di servizi di job placement ed orientamento professionale che sappiano modellarsi sulle esigenze e gli interessi dell'utente. Tra le metodologie che riscuotono maggiore successo troviamo il Bilancio di competenze, inteso come percorso atto ad analizzare non solo gli aspetti cognitivi insiti nelle personali competenze ma anche le motivazioni, i valori, gli interessi. Il bilancio è pertanto un intervento formativo ed educativo incentrato sulla persona, che la vede protagonista attiva in ogni sua fase.

L'Università di Cassino ha avviato una sperimentazione per far comprendere ai propri iscritti le potenzialità di questo strumento, coinvolgendoli direttamente nella ricognizione delle "competenze trasversali". La sperimentazione è stata accolta con forte interesse ed ha permesso di gettare le basi per successivi interventi.

Parole chiave

Bilancio, competenze, competenze trasversali, abilità, formazione, orientamento, placement.

Abstract

In a framework of general social and economic crisis which deeply affect our Nation, it is key to adopt efficient tools and strategies to support the individual's flexibility. These strategies are used for successfully improving both employability and career development. In particular, the university world must take on this challenge and act to effectively promote the vocational guidance for students and workers. In order to cope with this challenge, universities use several tools for job placement and career guidance, which are tailored to the needs and interests of the user. Recently, the Skills Balance has become one of the most successful methodologies of vocational guidance: this is because it is a tool that analyzes the cognitive aspects and the motivations, as well as personal values and interests. Hence, the Skills Balance is a training and education process focused on the person, that is an active agent in each phase of process. The University of Cassino has launched an experimentation campaign, focused on the recognition of the so called soft-skills, aimed at explaining and proving to its students the real potential of this tool. This campaign has gained strong interest among both the users and the scientific communities and allowed to lay down the foundation for further methodological developments.

Keywords

Balance, skills, soft skills, expertise, training, vocational guidance, placement.

1. Gli scenari dell'apprendimento permanente

Negli ultimi anni le politiche di orientamento e *placement* adottate nel nostro Paese hanno assunto, in conseguenza dell'attuale crisi economica, nuovi format ed individuato nuovi processi strategici atti a fronteggiare situazioni professionali sempre più mutevoli e "frammentarie".

La società della "conoscenza", così come viene denominata nel libro Bianco della Commissione Europea curato da Cresson (Cresson, 1995) è caratterizzata dalla richiesta, da parte del mondo del lavoro, di personale sempre più competente, adattabile e flessibile. Sono questi i principi che hanno fatto divenire il testo della Commissione Europea uno dei principali punti di riferimento dei sistemi scolastici e formativi e che hanno messo in risalto la formazione professionale tra le politiche *lifelong learning*. Il mondo scolastico e accademico, infatti, da sempre rappresenta un luogo deputato al sapere, alla trasmissione della cultura ed all'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro. Oggi, la formazione interna agli istituti non è in grado, da sola, di coprire tutti i bisogni formativi che l'ambiente di lavoro richiede.

Sempre nel libro Bianco si sostiene come oggi, ed ancora maggiormente nel futuro, l'individuo dovrà comprendere ed agire entro situazioni complesse, che evolvono in maniera imprevedibile. Nel mondo moderno la conoscenza, in senso ampio, può essere infatti considerata come un'accumulazione di conoscenze fondamentali, di conoscenze tecniche e di attitudini sociali. È la combinazione equilibrata di queste conoscenze acquisite nel sistema dell'istruzione formale, nella famiglia, nell'impresa, tramite varie reti d'informazione, che dà all'individuo la conoscenza generale e trasferibile più adatta all'occupabilità (Cresson, 1995a).

Ecco, quindi, che diviene necessario affiancare la formazione tradizionale con servizi capaci di orientare l'individuo in queste dinamiche instabili e fargli acquisire competenze via via spendibili professionalmente. È in quest'ottica che sono state riviste e modificate le politiche di orientamento professionale.

Secondo l'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori – ISFOL – l'"Orientamento", nella sua accezione più estesa, comprende "l'insieme delle attività volte ad assicurare alle persone la conoscenza di tutte le alternative per loro disponibili nei settori

dell'educazione, della formazione, delle professioni, e ad aiutarle a costruire percorsi pienamente soddisfacenti in ambito formativo e professionale" (ISFOL, 2003).

I percorsi di apprendimento vanno, dunque, ripensati anche in termini di sviluppo di competenze, prestando attenzione alle dimensioni della funzionalità, della sensibilità e della socialità (Illeris, 2004) che costituiscono il cuore della prospettiva centrata sulle competenze. Le Università, in particolare, si stanno impegnando a fronteggiare la situazione grazie all'istituzione degli appositi uffici di *placement* e all'attivazione di servizi atti a informare la loro utenza sulle possibilità lavorative esistenti.

Queste strutture danno la possibilità di consultare banche dati sui corsi di specializzazione, di perfezionamento e di master, supportano gli utenti nella compilazione dei curricula, forniscono dati sulle possibilità di carriera nei diversi settori, informano su seminari e workshop dedicati all'acquisizione di strategie per accedere al mercato del lavoro ed attivano tirocini e stage formativi, favorendo così l'incontro tra domanda e offerta.

L'Europa invita i diversi Paesi membri ad investire nell'istruzione per elevare il livello generale di formazione e di qualificazione del lavoratore dipendente e dell'insieme delle persone attive ma, soprattutto, incoraggia l'acquisizione di nuove competenze da accumulare nel tempo e nei differenti contesti di vita (Alessandrini, 2004).

Le metodologie e gli strumenti utilizzati per fornire l'orientamento e promuovere l'attivazione individuale verso la crescita di conoscenze differiscono nei vari Paesi, anche se in generale si tratta di metodologie qualitative a carattere biografico e narrativo che in base ad un ordine stabilito dall'operatore di orientamento o alla tecnica utilizzata cercano di ricostruire gli apprendimenti formali e informali dell'individuo.

Tra questi strumenti ne troviamo uno che in questi ultimi anni desta notevole interesse e consenso: il Bilancio delle Competenze (di seguito BdC o Bilancio). Nonostante la sua giovane età questo strumento, oggi, domina il panorama italiano ed estero nell'ambito dell'orientamento e della formazione, con sempre maggiore insistenza.

2. La sperimentazione all'università di Cassino

Le università come possono orientare e preparare oggi i propri studenti ad entrare nel mondo del la-

voro? Quali conoscenze e abilità è necessario potenziare? In che modo le competenze sono trasferibili da un contesto ad un altro? Questi e molti altri sono gli interrogativi che coordinatori didattici e docenti dell'ateneo degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale si sono posti prima di intraprendere un progetto di Bilancio di Competenze dedicato agli studenti. L'impegno dell'università (istituzionale e curricolare) deve essere quello di realizzare le proprie azioni formative in coerenza con le specificità dei differenti utenti, rispondendo sempre alle istanze orientative dell'informazione, dell'accompagnamento e della consulenza. Questo perché orientare, all'Università, non significa solo guidare ed accompagnare lo studente nella scelta del percorso universitario o del futuro sbocco professionale ma anche offrire nuovi strumenti orientativi volti al monitoraggio in itinere delle abilità, delle attitudini, delle difficoltà e delle potenzialità di una variegata tipologia di studenti (Alberici *et al.*, 2007). Ad esempio è ormai consolidata non solo la presenza equilibrata di entrambi i sessi ma anche la sempre più massiccia partecipazione di studenti adulti. Senza dubbio si tratta di fenomeni legati tanto alla sfera individuale di ciascuno (autostima, interessi, motivazioni personali) quanto al desiderio di riattivarsi per essere parte attiva della cultura e della vita sociale odierna.

Lungo questa direzione il bilancio di competenze risponde perfettamente a queste esigenze perché è un metodo che poggia le fondamenta sul considerare la persona nella sua interezza e riconoscendone la capacità di crescita e sviluppo continuo. In quest'ottica il Bilancio consente all'istituzione universitaria di formare intelligenze flessibili, responsabili e autonome, contribuendo a valorizzare le differenze individuali e a capitalizzarle per il raggiungimento del successo formativo (Alberici *et al.*, 2007a). La metodologia del Bilancio, infatti, poggia sul presupposto che esista nell'individuo un potenziale che risulta non solo dalla sua formazione ma anche da esperienze professionali, sociali e personali. Il Bilancio risulta essere un percorso di riconoscimento di tale potenziale, finalizzato all'elaborazione del personale progetto professionale in cui l'individuo assume il ruolo di attore (Mastracci, 1998).

L'assunto di fondo che guida l'utilizzo del Bdc è quello di sfatare l'idea, a volte fortemente radicata, che il trovare lavoro sia una questione "esterna", una situazione in cui prevalga solamente la casualità, e sostituirla con la più concreta possibi-

lità di poter incidere sul proprio futuro utilizzando al meglio le proprie risorse ed orientando in maniera adeguata le proprie energie. All'interno delle università, inoltre, il Bdc permette non solo a studenti (adulti e non) ma anche a laureati e dottori di ricerca di valutare la possibilità di intraprendere percorsi imprenditoriali, offrendo a tutti la possibilità di progettare e realizzare le proprie idee e trovare i percorsi più adatti per renderle fattibili. Un servizio di Bilancio soddisfa anche l'importante obiettivo di trasferimento di conoscenze dall'Università al mondo dell'impresa.

È per far comprendere la finalità, l'importanza e le caratteristiche di questa metodologia che l'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale – Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione – ha organizzato un seminario dedicato agli studenti sul Bilancio di Competenze. L'incontro, tenuto presso l'Aula Magna del Polo Didattico di Sora il 7 maggio 2013, si è articolato in due momenti: nella prima parte diversi relatori hanno calibrato i propri interventi al fine di illustrare agli studenti la teoria e la pratica di un servizio di Bilancio di Competenze. La presenza di relatori, accademici e non, ha avuto l'obiettivo di fotografare lo status-quo della pratica di Bilancio nel nostro Paese, le criticità ed i punti di forza. Nella seconda parte del seminario è stata offerta agli studenti la possibilità di partecipare ad un incontro di Bdc.

Il seminario è stato moderato dal prof. Filippo Petrucci, docente di Psicologia dello sviluppo e dell'Educazione, che ha presentato la metodologia del Bilancio ed ha illustrato la giornata ed i suoi relatori.

Il saluto iniziale è stato quello del prof. Ciro Attainese, rettore dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, che ha evidenziato il ruolo che l'università ha nella formazione dei propri studenti e l'importanza per gli enti preposti all'educazione di attivarsi con tutti gli strumenti a disposizione per promuovere l'occupabilità giovanile ed un'educazione realmente efficace.

La Prof.ssa Fiorenza Taricone, coordinatrice del corso di laurea in scienze della comunicazione, ha rimarcato la necessità, soprattutto per le facoltà umanistiche, di riconoscere e valorizzare, accanto alle conoscenze ed alle abilità professionali, anche le competenze trasversali. Pensando alle competenze trasversali, infatti, l'errore in cui spesso si cade è quello di immaginarle come conoscenze o strategie inerenti principalmente le solite due o tre aree, che possono servire a chiunque nel mondo

del lavoro. La trasversalità di una competenza, invece, non riguarda la possibilità di essere utilizzata da più soggetti in contesti simili, ma da uno stesso soggetto in più contesti differenti (Daffi, 2007).

La Dr. Michela Paglia, rappresentante degli studenti, ha espresso il favore degli studenti nel poter accedere a servizi di orientamento e accompagnamento all'ingresso nel mondo del lavoro. Per un'Università attenta ai suoi studenti e il cui obiettivo fondamentale è rafforzare e migliorare le capacità di ogni allievo risultano determinanti azioni di questo tipo, per permettere loro di affrontare il mondo del lavoro in modo strategico ed efficace, dotarsi di servizi all'avanguardia, che vedano l'utente in un ruolo attivo e propositivo.

È seguito l'intervento del Prof. Livio Cricelli, referente del Rettore per lo *Job Placement*, e del prof Antonio Maffucci, presidente del Centro Universitario per l'orientamento, che hanno posto l'attenzione sugli aspetti tecnici legati all'implementazione di uno strumento on-line di *job placement* legato al Bilancio delle competenze, testimoniando così l'interesse di tutto l'Ateneo alla predisposizione di servizi adeguati a connettere domanda e offerta di lavoro e rendere le competenze degli studenti facilmente fruibili dalle aziende del territorio. L'incontro è stato anche occasione per presentare una panoramica del metodo di Bilancio nel contesto Europeo, con l'obiettivo di comprendere le caratteristiche e i metodi di orientamento utilizzati ed approvati dalla Comunità e quali siano le linee guida a cui tutti i Paesi dovrebbero uniformarsi.

La Dr. Maria Cecchin, membro esperto e Coordinatore della rete italiana della *Fédération Européenne des Centres de Bilan et d'Orientation Professionnelle* ha presentato la Carta di Qualità Europea, intesa come matrice di buone prassi per il Bilancio delle competenze. Le competenze rintracciate con il Bilancio, secondo la dottoressa, rappresentano una combinazione di conoscenze, abilità e attitudini appropriate al contesto e vengono acquisite da ciascuno lungo l'arco della vita. Ha chiuso i lavori l'intervento del Prof. Paolo Serrieri, Coordinatore del Centro di Ricerca e Servizi per il Bilancio delle Competenze dell'Università di Roma Tre, che ha evidenziato le caratteristiche di un Bilancio delle competenze rivolto a lavoratori-studenti iscritti all'Università da adulti.

I paragrafi che seguono entrano nel dettaglio della consulenza di Bilancio e serviranno a comprendere in maniera più dettagliata il metodo del Bdc e

la sperimentazione messa in atto dall'Università di Cassino.

3. Le origini del Bilancio di Competenze

Il Bilancio di competenze si configura come utile strumento per affrontare la sfida della flessibilità richiesta dalla società odierna. M. Joras lo definisce come "l'insieme delle azioni che hanno lo scopo di permettere a dei lavoratori di analizzare le loro competenze professionali e personali, nonché le loro attitudini, allo scopo di definire un progetto professionale o, nel caso se ne ravvisasse la necessità, un progetto di formazione" (Joras, 1995).

Yatchinovsky e Michard parlano di Bilancio come di "un processo che deve permettere al soggetto d'elaborare un progetto professionale, a breve, medio e lungo termine, a partire dall'analisi della sua esperienza, della sua storia, delle sue competenze e del suo potenziale, tenendo conto delle sue preferenze, dei suoi valori di riferimento e delle scelte personali fatte nel corso della sua vita".

Com'è nato e come si è diffuso questo strumento? Procedendo con ordine, le origini del Bilancio di Competenze possono essere rintracciate al termine della Seconda Guerra Mondiale in Canada, in un momento storico in cui emerge forte l'esigenza di riconoscere le competenze possedute dal singolo e trasferirle da un contesto ad un altro. Il luogo in cui il Bilancio trova maggiore diffusione è l'Europa, in particolare la Francia, dove diviene in breve tempo una tipologia di consulenza professionale riservata al contesto aziendale e dedicata ai dipendenti. Questa diffusione così forte del Bilancio come supporto alla carriera può essere considerata come conseguenza dei cambiamenti tecnologici, economici e sociali che investirono la Francia negli anni '70. Al fine di gestire questi repentini mutamenti e ottimizzare l'occupabilità in un'ottica di flessibilità divenne, infatti, necessario puntare sulla strutturazione di percorsi di carriera individualizzati.

Il percorso di affermazione della pratica di bilancio può essere riassunto facendo riferimento ad alcune tappe principali come la legge di Delors del 1971, con la quale veniva riconosciuto il diritto individuale alla formazione. Quando la legge Delors venne promossa, infatti, in Francia era drasticamente diminuito, a causa della crisi economica, l'impegno delle aziende nei confronti della formazione dei loro dipendenti. La legge Delors

intervenne a ristabilire quest'impegno, dando ai salariati la possibilità di seguire corsi di formazione durante l'orario di lavoro e obbligando le imprese a concorrere al finanziamento formativo. Questa legge può essere di fatto considerata il testo fondamentale della formazione professionale francese.

Sempre in Francia, negli anni seguenti, si svilupparono nuove iniziative a favore della formazione continua. È così che nel 1986, per iniziativa del Ministero del Lavoro, nascono i CIBC – *Centres Interinstitutionnelles de Bilan de Competences* – (Centri Interistituzionali di Bilancio di Competenze), istituiti per sperimentare e sviluppare il Bilancio di competenze. Questi istituti sono oggi un'ottima espressione di sistema integrato efficace nel campo dell'orientamento in quanto racchiudono nell'équipe esperti di orientamento, psicologi del lavoro e della formazione, giuristi e specialisti delle HR, assolvendo a tutte le funzioni richieste per definire in maniera completa un progetto professionale. I CIBC rappresentano la prima rete europea di guida per tutta la vita alla carriera. Ben presto, in Francia, il Bilancio di competenze iniziò ad assumere un ruolo talmente importante tra gli strumenti considerati adatti a favorire una valutazione puntuale delle competenze dei lavoratori che nel '91 viene incluso come servizio di orientamento riconosciuto dalla legislazione. È con la legge n. 91-1405 del 31 dicembre 1991, infatti, che la pratica del Bilancio viene ufficializzata, dando a tutti i lavoratori e ai disoccupati il diritto a poter richiedere di partecipare ad un Bilancio.

Con questa disposizione, in Francia, il Bilancio di Competenze si configura come uno strumento utile sia per le aziende sia per i lavoratori: per l'azienda il Bilancio è uno strumento adatto a gestire riorganizzazioni interne di ruoli e funzioni al fine di ottimizzare le proprie risorse umane e per il lavoratore è importante per assicurarsi un percorso di carriera costruito sulle proprie esigenze e sui propri interessi.

Dopo la regolarizzazione del 1991 ulteriori specifiche normative arrivano nel 1992 con il decreto del 2 ottobre, con il quale si stabilisce la suddivisione del Bilancio in tre fasi: la fase preliminare, la fase investigativa e la fase conclusiva (Serreri, 2010), il cui scopo è quello di concretizzare il portfolio di competenze del soggetto per favorire il suo inserimento, o reinserimento, nel mondo del lavoro (Caiafa, 2009).

In Italia il sistema di formazione professionale non ha conosciuto lo stesso sviluppo avuto in

Francia; ogni contesto, infatti, porta con sé le proprie differenti caratteristiche culturali, economiche, politiche e sociali, da cui derivano e si strutturano anche le pratiche di orientamento e formazione adottate. È per questo che nel nostro Paese non esiste, ad oggi, una legge che definisce la pratica di Bilancio. Tuttavia, negli ultimi anni, si riscontra una crescente attenzione verso i servizi di orientamento alla carriera e all'analisi delle competenze individuali.

Con la pubblicazione dei Libri Bianchi (1993-1995) della Unione Europea dedicati alla *Crescita, competitività e occupazione* ed a *Insegnare e apprendere – verso una società cognitiva* l'attenzione comunitaria viene principalmente volta alla definizione di servizi e metodologie d'intervento che possano rappresentare, nei diversi Paesi, nuovi strumenti per una politica formativa in grado di sostenere le attuali sfide socio-economiche.

Le prime origini della pratica di Bilancio in Italia possono essere ricondotte all'inizio degli anni '90, grazie all'attività dell'Associazione francese *Retravailler*. I centri *Retravailler* sono delle strutture nate in Francia negli anni '70 ad opera della sociologa Evelyn Sullerot, impegnata a promuovere il reinserimento delle donne nel mercato del lavoro (*returners* o *retrantes*). I centri si diffusero capillarmente in tutto il territorio finché nel 1982 si costituì, con sede a Parigi, un'associazione di coordinamento nazionale: l'*Unione Nazionale des Associations Retravailler*. Il primo centro italiano, realizzato da donne che desideravano ricollocarsi nel mondo del lavoro ed ispirato a tale metodologia francese, risale alla fine del 1996 a Milano.

Sempre negli stessi anni possiamo annoverare una sperimentazione condotta dalla Regione Emilia Romagna che propone il Bilancio come dispositivo per la gestione del personale (Selvatici *et. al.* 1999). Il modello iniziale prevedeva prove di verifica delle conoscenze e capacità tecniche e il coinvolgimento delle parti sociali per la gestione contrattata dei percorsi di carriera e delle ristrutturazioni aziendali (Selvatici *et. al.*, 1999a).

Successivamente il Bilancio venne adottato negli sportelli di orientamento emiliani eliminando le prove di verifica e il coinvolgimento delle parti sociali e concentrando l'attenzione sull'analisi e identificazione delle competenze.

È, però, nel 2000, con il "Memorandum sull'Istruzione e la formazione permanente" del Consiglio europeo di Lisbona che si segna la tappa dell'entrata definitiva dell'Europa nella società

della conoscenza e si ribadisce che educazione e formazione devono accompagnare l'individuo lungo tutta la durata della vita (Di Francesco, 2002).

Nel 2003, con il D.Lgs. n. 276 della Riforma Biagi, il concetto di competenza assume un ruolo importante, nonostante non venga fatto riferimento esplicito al Bilancio delle competenze e viene introdotto il Libretto formativo del cittadino. Nell'art. 3 della Riforma Biagi si legge: "Le disposizioni contenute nel presente titolo hanno lo scopo di realizzare un sistema efficace e coerente di strumenti intesi a garantire trasparenza ed efficienza del mercato del lavoro e migliorare le capacità di inserimento professionale dei disoccupati e di quanti sono in cerca di una prima occupazione, con particolare riferimento alle fasce deboli del mercato del lavoro".

Oggi, il Bilancio di competenze è uno strumento riconosciuto su tutto il territorio nazionale per supportare la crescita professionale del lavoratore; sono cresciute in maniera esponenziale le richieste di accesso al servizio da parte sia di giovani che devono entrare nel mondo del lavoro sia di coloro che per via della crisi del Paese devono individuare nuove strategie di reinserimento professionale e di riprogettazione della propria carriera.

Ruffini e Sarchielli, in quest'ottica, parlano di Bilancio come di "un processo complesso, costituito da un insieme di attività di analisi e di ricostruzione dell'esperienza socio professionale, che la persona realizza con riferimento alle proprie competenze ed al proprio contesto di azione" (Ruffini et al. 2005).

4. La pratica di Bilancio: Caratteristiche e finalità

Il "focus" del Bilancio di Competenze è, quindi, incentrato non solo sulle caratteristiche dell'attività lavorativa, ma anche sulle caratteristiche personali dell'individuo che è chiamato a realizzarlo. È questa la caratteristica del bilancio che lo configura come uno strumento di guida e supporto alla ricerca attiva del percorso di carriera dell'utente. L'utente è quindi soggetto ed oggetto di bilancio e senza la sua motivazione ed il suo impegno lo strumento perde la propria efficacia.

Motivazioni, impegno e tempo sono gli elementi richiesti all'utente che partecipa al percorso; in mancanza di questi prerequisiti il rapporto non si crea ed il servizio non può essere realizzato. Af-

frontare il tema della soggettività individuale significa interrogarsi sui concetti di "tempo" e di "significato" che rappresentano elementi fra loro correlati e costituiscono le condizioni di possibilità perché ci sia un progetto. Ogni temporalità individuale infatti, ogni biografia, con la propria richiesta di senso, si iscrive entro una determinata figura del tempo e in un orizzonte di significato che la anticipa e insieme la orienta (Bresciani, 2012).

Come detto, l'assunto di base su cui si poggia questa metodologia è che nell'individuo è presente un potenziale che risulta non solo dalla formazione ma anche da esperienze professionali, sociali e personali. Il Bilancio è un percorso di riconoscimento, di valorizzazione ed elaborazione di tale potenziale: 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 (Petruccelli *et. al.*, 2012).

Il lavoro effettuato con il Bilancio riesce a soddisfare due importanti istanze: la prima, legata alla soggettività intrinseca dell'individuo, che si sente realizzato professionalmente quanto più il lavoro che svolge soddisfa interessi, motivazioni e valori in cui crede; la seconda, legata all'azienda, che trova in tale metodologia un efficace strumento di accostamento della domanda e dell'offerta di Risorse Umane.

Quando si parla di Bilancio di Competenze esistono alcuni concetti chiave che è necessario comprendere, per avere chiara la dinamica di questo metodo. Fare un Bilancio vuol dire intraprendere un percorso che, utilizzando una metafora, può essere immaginato come una strada che l'individuo sta percorrendo e che dovrà continuare a percorrere, seguendo e scegliendo il giusto cammino. Questo percorso condurrà a delle scelte. Compiere una scelta implica sempre un'assunzione di responsabilità, comporta l'abbandono di una posizione che in generale dà sicurezza per imbattersi in nuove strade e farsi coinvolgere in nuove prospettive.

Il lavoro del bilancio ha come oggetto le competenze del soggetto di cui è necessario valutare la trasferibilità da un contesto ad un altro, al fine di rigenerarle in una nuova prospettiva più adatta ed efficace alla situazione attuale dell'individuo. Il consulente di bilancio è un facilitatore di questo percorso e guida il soggetto nella scoperta delle proprie potenzialità.

La metodologia utilizzata negli incontri di bilancio si configura, in generale, come un intervento

spiccatamente qualitativo in ragione del fatto che si realizza all'interno di una relazione personalizzata e unica, strutturata ad un livello sufficiente per consentire alla persona di creare le condizioni per costruire un progetto esistenziale e professionale in base alle proprie esperienze passate, presenti ed alla propria personalità (Batini, 2005).

Trattandosi di un lavoro spiccatamente individuale, che l'utente effettua accompagnato dal consulente, divengono oggetto di analisi alcune dimensioni della personalità dell'individuo come l'autostima, la sicurezza, il pensiero strategico, la comunicazione interpersonale, le strategie di *decision making* ed il *locus of control*. Si tratta di dimensioni che possono influenzare in maniera anche decisiva il modo di gestire la quotidianità ma anche la buona riuscita in termini di collocazione professionale.

Effettuare un Bilancio è un lavoro che implica l'utilizzo integrato di colloqui individuali, sessioni di gruppo, lavoro individuale e confronto diretto con esperti e testimoni privilegiati. Gli strumenti utilizzati per raccogliere le informazioni sono griglie, questionari e schede, in particolare schede di autovalutazione e schede di sintesi in cui si riporta il progetto professionale.

Lo sviluppo dell'autoconsapevolezza delle proprie competenze, il miglioramento dell'autoefficacia personale, l'incremento dell'autostima sono gli elementi necessari per stilare un progetto realistico e fattibile di crescita professionale.

5. I tempi del Bilancio di Competenze

Definire un progetto vuol dire stilare un programma per step, che permetta di conseguire un risultato. Non ci sono progetti buoni o cattivi, giusti o sbagliati, ma diversi modi di pensarli e di progettarli: ciascuna persona coinvolta in un Bilancio deve sviluppare un proprio percorso individuale. Al termine di un Bilancio di competenze il soggetto perviene alla strutturazione di un proprio portfolio di competenze ed al contempo descrive e struttura gli step attuativi futuri.

Prima di procedere con la descrizione delle fasi di cui si compone un percorso di bilancio è opportuno chiarire cosa siano le competenze cui si fa riferimento.

Definire in maniera univoca il concetto di competenza non è semplice, poiché esistono differenti categorizzazioni derivanti dal settore di riferimento e dall'ambito di utilizzo. Quando si fa riferi-

mento alla competenza nel contesto lavorativo la si può considerare come una caratteristica intrinseca di un individuo che conduce a una prestazione (*performance*) efficace o superiore alla media. Una competenza, secondo Lyle e Signe Spencer (1995), è composta da cinque elementi:

- le *motivazioni*, cioè le spinte interiori che inducono un individuo ad agire;
- i *tratti*, cioè le caratteristiche fisiche e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un certo modo ad una determinata situazione;
- le *immagini di sé* (atteggiamenti, valori, concetto di sé);
- la *conoscenza di discipline* o di argomenti specifici;
- le *capacità/abilità* (*skill*) di eseguire un determinato compito collettivo o fisico.

È bene tenere presente, inoltre, che le competenze cambiano, possono diminuire o potenziarsi in base alle esperienze e in base ai contesti entro i quali la persona agisce, e questo permette di calibrare e mirare la propria azione in relazione delle finalità che si propone di conseguire.

Le domande che ogni utente che si appresta a sostenere un bilancio dovrebbe porsi sono: "Cosa so fare? Cosa vorrei fare? E cosa posso fare realmente?". Questi tre quesiti rappresentano anche le tre fasi in cui si articola il percorso di bilancio:

- Fase preliminare o di accoglienza
- Fase centrale di analisi del potenziale e di investigazione del contesto
- Fase conclusiva di elaborazione di un progetto individualizzato.

La prima fase è quella in cui si inizia ad instaurare un rapporto di impegno reciproco tra utente e consulente. Si tratta della fase in cui l'attenzione è principalmente concentrata sul bisogno dell'utente e sul perché egli abbia deciso di partecipare ad un percorso di bilancio. In questa fase avviene quella che è denominata analisi della domanda, necessaria ad impostare quella che sarà la successiva risposta più adeguata tra il bilancio ed altri possibili servizi di orientamento. Sarà compito del consulente chiarire le opportunità offerte dal bilancio e le caratteristiche. È necessario, in questa fase, che il consulente chiarisca la dinamica del percorso, i tempi e le modalità di erogazione, in modo da permettere l'esplicitazione di motivazioni ed aspettative da parte dell'utente. Grazie a questo sarà possibile una chiara condivisione di obiettivi

e si potrà procedere con la stesura del “contratto di bilancio”.

Nel contratto sono esplicitate le regole di comportamento che entrambe le parti dovranno rispettare, tra cui ricordiamo le modalità di trattamento dei dati che il consulente si impegna a non diffondere e a considerare in modo strettamente riservato.

Questa prima fase può essere inizialmente svolta in un piccolo gruppo, per tutto ciò che concerne le informazioni generali legate al bilancio e la condivisione delle aspettative. Successivamente, però, si rende necessario procedere con un momento individuale per accogliere la richiesta del singolo e formalizzare con il contratto l’adesione.

Questa fase, in base al tipo di struttura che eroga il servizio, può anche essere affidata agli operatori del centro e al consulente di bilancio è chiesto di intervenire solamente dalla seconda fase, quando la persona avrà deciso di usufruire o meno di questo servizio.

La seconda fase è quella investigativa e di analisi, in cui si esplica la dinamica del percorso di bilancio. L’obiettivo, o meglio gli obiettivi, di questa fase sono l’esplorazione delle risorse personali (conoscenze, abilità e stile personale) del soggetto attraverso la ricostruzione delle esperienze maturate nel tempo, l’analisi del mercato del lavoro attuale e potenziale, la formulazione di ipotesi che sappiano bilanciare le competenze del soggetto con il mercato, la valutazione delle ipotesi professionali e l’individuazione di un percorso personale. Il consulente accompagnerà il soggetto nella ricognizione delle proprie competenze e nella valutazione delle opportunità del mercato, al fine di permettere all’utente la formulazione delle ipotesi professionali più adeguate. Si tratta della fase più lunga in cui il cliente deve attivarsi per acquisire le informazioni contestuali atte a comprendere l’ambito/gli ambiti professionali entro cui vorrebbe agire e le dinamiche del mercato in cui desidera inserirsi.

Infine, nella terza ed ultima fase, il consulente prepara un documento di sintesi in cui viene riassunto come si è svolto il bilancio e quali sono i dati raccolti. Oltre al documento di sintesi, altro prodotto del bilancio è la stesura del portfolio di competenze del soggetto e la condivisione del piano d’azione successivo.

Saranno questi gli strumenti in mano all’utente per proseguire nella costruzione del proprio futuro professionale.

6. Le Competenze trasversali alla base della sperimentazione di Cassino

Analizzando le componenti di una qualsiasi attività lavorativa possiamo distinguere la prestazione lavorativa, con cui facciamo riferimento ai risultati di lavoro ed agli obiettivi raggiunti, e la competenza professionale, con cui ci si riferisce all’expertise del soggetto e al suo patrimonio di esperienza professionale. È quest’expertise del soggetto la componente che conduce al concetto di competenze trasversali.

Aiello (2002) e Varisco (2004) sostengono che le competenze trasversali “non esistono come disposizioni assolute perché sono frutto di relazioni e dipendono dalle situazioni in cui siamo immersi e (...) sono collegate alle conoscenze che si possiedono in un settore. Per cui si possono porre a risolvere problemi in un ambito di cui siamo competenti ma non in generale”. Ciò significa che con il termine trasversale non si può intendere “adatto a tutti in ogni contesto” ma si dovrà intendere “utile a tutti se contestualizzato e trasferibile” (Daffi, 2007).

È sulla ricognizione delle competenze trasversali che si è concentrata la sperimentazione del 7 maggio presso l’università di Cassino. Gli studenti hanno avuto la possibilità di comprendere il funzionamento di un BdC partecipando a incontri individuali della durata di 1 h ciascuno con un consulente esperto.

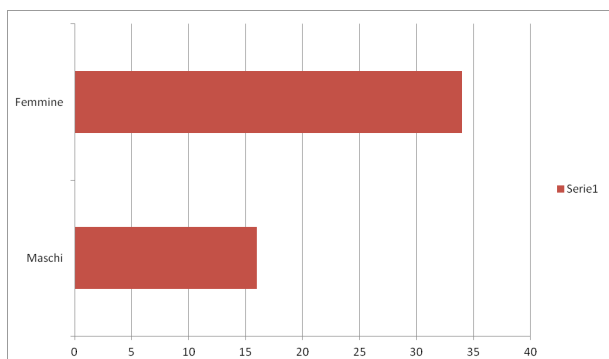
Per individuare le competenze trasversali sono stati predisposti strumenti ad hoc, articolati in tre aree:

1. Competenze cognitive (analisi, sintesi, problem solving, creatività)
2. Competenze sociali
3. Competenze realizzative (tolleranza allo stress, orientamento al risultato).

Al termine dell’incontro ogni consulente ha stilato un report personalizzato che è stato consegnato direttamente agli studenti e che potrà essere allegato direttamente al *Curriculum vitae* di ciascuno. I bilanci effettuati sono stati in totale 50 (16 maschi e 24 femmine), a testimonianza del grande interesse che ha riscosso l’iniziativa e del desiderio di comprendere le potenzialità di questo strumento.

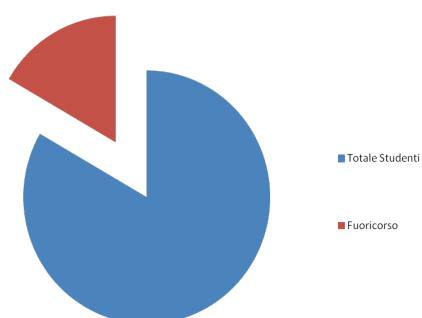
Caratteristiche dell'utenza (1)

Su un totale di n. 50 studenti n. 16 sono maschi e n. 34 femmine



Caratteristiche dell'utenza (2)

Su un totale di n. 50 studenti n. 10 studenti sono fuori corso



Biografia

Cresson, E., Flynn, P., 1995, "Insegnare e apprendere. Verso la società della conoscenza", *Libro Bianco della Commissione Europea su Istruzione e Formazione*, Bruxell, 1995, in Franzoni, S., *Governance Scolastica e Comunità di apprendimento*, Franco Angeli

Grimaldi, A. ,(a cura di) Isfol, 2003, *I professionisti dell'orientamento. Informazione, produzione di conoscenza e modelli culturali*, Franco Angeli

Illeris, K., 2004, *Adult Education and Adult Learning*, Roskilde University Press/Malabar, FL: Krieger Publishing, Copenhagen, in Serbati A., e Surian A., "Un'esperienza di portfolio e bilancio delle competenze in ambito cooperativo" *Rivista internazionale Edaforum*

http://rivista.edaforum.it/numero21/monografico_serbati_surian.html.

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

Alberici et. al., 2007, *Adulti e Università: sfide ed innovazioni nella formazione universitaria*, Franco Angeli

Mastracci, C., *Il bilancio di competenze personale e professionale*, in Ajello, A. M., Meghnaci, S. (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione: Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, F. Angeli, 1998

Conclusioni

Il Bilancio di competenze si configura come uno strumento estremamente completo per orientare in itinere gli studenti universitari, altresì rappresenta un utile metodo per guidare e stimolare la crescita professionale di adulti e laureati.

Sviluppare servizi di questo tipo nei contesti universitari contribuisce a colmare il gap da tempo lamentato tra mondo del lavoro e formazione, rende il contesto universitario maggiormente formativo e permette di rappresentare il mondo professionale entro caratteristiche più facilmente fruibili anche da chi vi si approccia per la prima volta.

La sperimentazione avviata dall'università di Casino ha il merito di sensibilizzare gli studenti sulla spendibilità delle proprie abilità nell'attuale mercato professionale e, al contempo, fornire loro una risposta per inserirsi nel mondo del lavoro nella maniera più adeguata possibile.

- Daffi, G., 2007, *Le competenze trasversali nella formazione professionale Percorsi su comunicazione, gestione di conflitti e lavoro in team*, Edizioni Erikson
- Joras, M., 1995, *Le Bilan de compétences*, Paris, PUF
- Serreri, P., 2010, *Perseo, personalizzare e orientare. Il bilancio di competenze per l'occupabilità nel Lazio*, Franco Angeli
- Caiafa, R. 2009, *Le politiche di formazione e sviluppo nella gestione strategica delle Risorse Umane. Il caso dell'università della Calabria*, Franco angeli
- Selvatici, A., D'Angelo, M. G., (a cura di) 1999, *Il Bilancio di competenze*, Franco Angeli
- Di Francesco, G., 2002, *Verso la certificazione delle competenze nelle politiche attive del lavoro*, Quaderni Assforseo, dicembre 2002 n.1
- Ruffini, C., Sarchielli, V., 2005, *Il bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*, Franco Angeli
- Bresciani, P.G., 2012, *Capire la competenza. Teorie, metodi, esperienze dall'analisi alla certificazione*, Franco Angeli
- Petrucelli, F., Misseri, I., Santilli, M., 2012, *Bilancio di Competenze e Orientamento Professionale*, Franco Angeli
- Batini, F., 2005, *Manuale per orientatori: metodi e scenari per l'empowerment personale e professionale*, Edizioni Erikson
- Spencer Lyle M., Spencer Signe M., 1995, *Competenza nel lavoro*, Franco Angeli
- Aiello, A.M., 2002, *La competenza*, Il Mulino
- Varisco, B. M., 2004, *Portfolio. Valutare gli apprendimenti e le competenze*, Carrocci

¹ Istituto per lo Studio delle Psicoterapie, Roma.

² Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale.