



# **Il bilancio di competenze Un fortunato malinteso**

**Pier Giovanni Bresciani**

*Professore a contratto  
Università di Bologna e Università di Urbino*

*Presidente SIPLO  
Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*

**Bologna, 15 gennaio 2016**

# **‘BILANCIO’ e ‘COMPETENZE’**

- **Termini ‘suggestivi’  
e aperti a diverse interpretazioni**
- **Nonostante questo (e proprio per questo):  
particolare diffusione e sperimentazione di pratiche**
- **Nella scuola, nella formazione professionale,  
nell’ università,  
nelle strutture di orientamento  
nei servizi per l’ impiego  
nelle imprese e nella pubblica amministrazione**

# RICOSTRUZIONE DELL' ESPERIENZA: UNA PRATICA 'EMERGENTE'

## ▶ Nella formazione:

*'analisi/bilancio di competenze' in ingresso e in uscita; storia-biografia individuale (autobiografia); portfolio; libretto formativo; validazione delle acquisizioni professionali (VAE); certificazione...*

## ▶ Nell' orientamento e nei servizi per l' impiego:

*consulenza orientativa; bilancio di competenze; scheda professionale, preselezione e incrocio domanda/offerta*

## ▶ Nelle imprese:

*selezione; assessment; 'osservatori delle competenze'; valutazione delle prestazioni e del potenziale; formazione 'one-to-one' e riflessività*

## ▶ Nella ricerca sociale (storie di vita) e nella terapia...

# FINALITA' DIVERSE



- ▶ ***Riconoscimento, validazione, certificazione***
- ▶ ***Sviluppo di apprendimento ( 'formazione' ), anche tramite riflessività e meta-cognizione***
- ▶ ***Sviluppo della conoscenza scientifica***
- ▶ ***Cura e cambiamento individuale***

# I PROBLEMI E LE CRITICITA'

▶ **IL COSTRUTTO DI COMPETENZA: LE TRE ACCEZIONI (L' OGGETTO DI RICONOSCIMENTO E CERTIFICAZIONE)**

▶ **IL METODO**

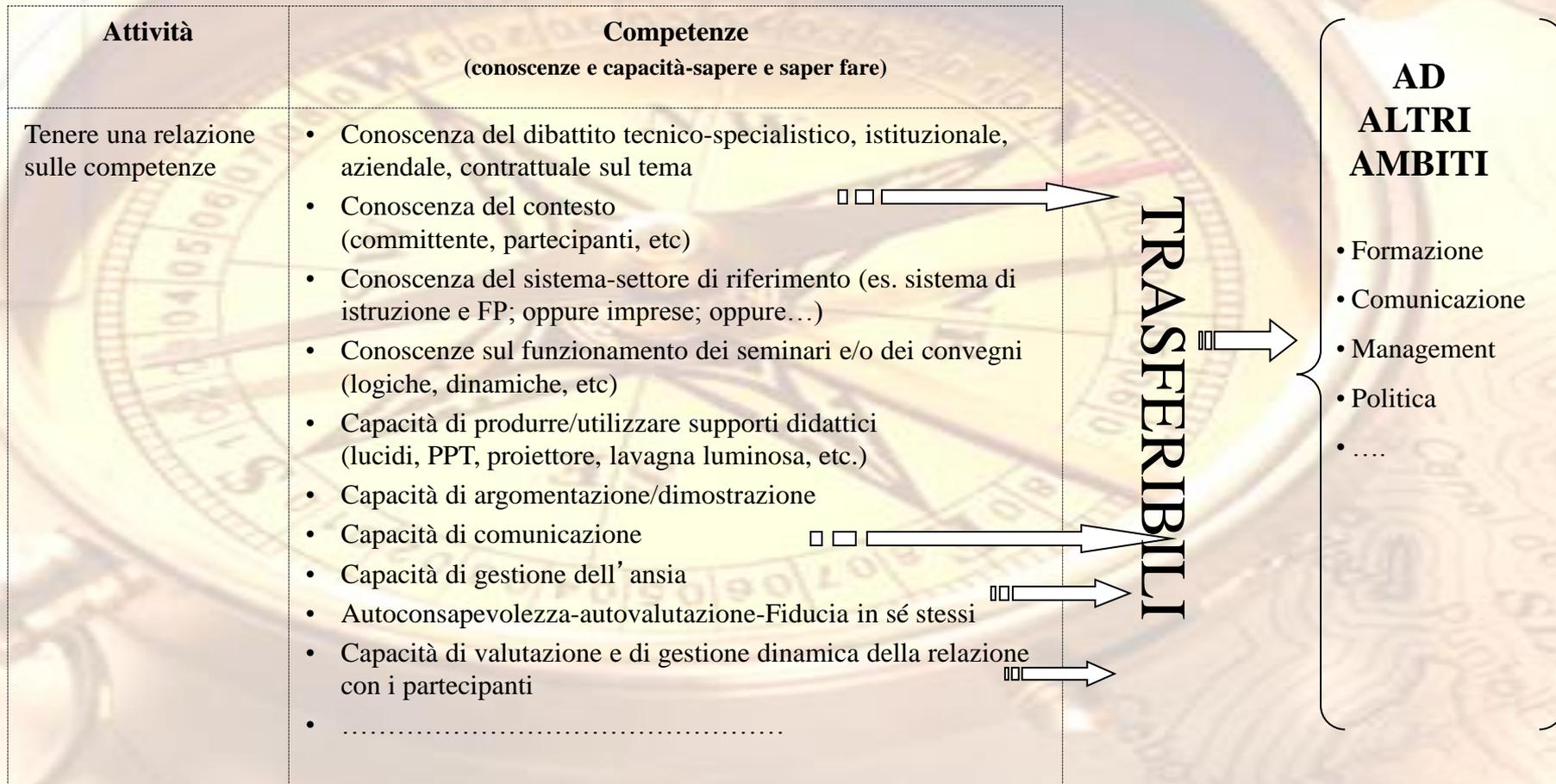
- *I limiti della verbalizzazione (cfr. Bilancio)*
- *I limiti della autovalutazione*
- *Le competenze degli operatori di supporto (consulenti; valutatori)*
- *La 'cultura' della valutazione e la scelta degli strumenti*

▶ **L' EFFETTO 'BLOCCO' (e svalorizzazione; powerlessness)**

# LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

- **Valutare le competenze può servire a molte finalità diverse:**
  - *controllare l'apprendimento per ri-progettare la didattica*
  - *certificare le competenze*
  - *validare l'esperienza acquisita/maturata per riconoscere crediti*
  - *premiare il merito*
  - *incentivare la produttività*
  - *sviluppare/migliorare le performance*
  - *(pre)selezionare ed inserire le persone 'giuste'*
  - *spostare/promuovere nell'ambito di percorsi di carriera*
  - *analizzare i fabbisogni/gap di professionalità*
  - *orientare o ri-orientare (alla scelta formativa, professionale, lavorativa)*
  - *costruire progetti professionali e/o di vita*

# PERCHE' LE COMPETENZE: UN ESEMPIO



(...continua)

# BILANCIO DI COMPETENZE

- **Metodologia di intervento e consulenza**
- **percorso finalizzato a promuovere la ricostruzione del proprio percorso formativo e professionale**
- **e delle competenze che esso ha consentito di maturare**
- **in funzione di una sua ridefinizione e/o della progettazione del suo sviluppo**

# **PLURALITA' DI TERMINI E DI PRATICHE**

- **VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE**

**ricostruzione ed analisi delle competenze**

**acquisite in contesti non formali ed informali**

**(tramite la raccolta di evidenze)**

**e loro messa a confronto con curricoli formativi formali**

**e/o con standard professionali (es. qualifiche)**

**al fine di riconoscere alle persone**

**i crediti formativi corrispondenti**



- **CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE**

**accertamento ed attestazione 'legale' delle competenze**

**acquisite al termine di un percorso formativo**

**o mediante una esperienza professionale,**

**e che avviene tramite prove specifiche**

# BILANCIO DI COMPETENZE

- **NON C' E' VALIDAZIONE**

**(per il tipo di lavoro che vi si svolge, un percorso di bilancio di competenze può essere efficace come propedeutico al percorso di validazione)**

- **NON C' E' CERTIFICAZIONE**

**(il percorso di bilancio è essenzialmente auto-valutativo, se pure con il 'test di realtà' costituito dal consulente di bilancio, che però non 'valuta-certifica' le competenze, ma aiuta la persona a ricostruirle, identificarle, esplicitarle, valorizzarle, documentarle, ripensarle)**

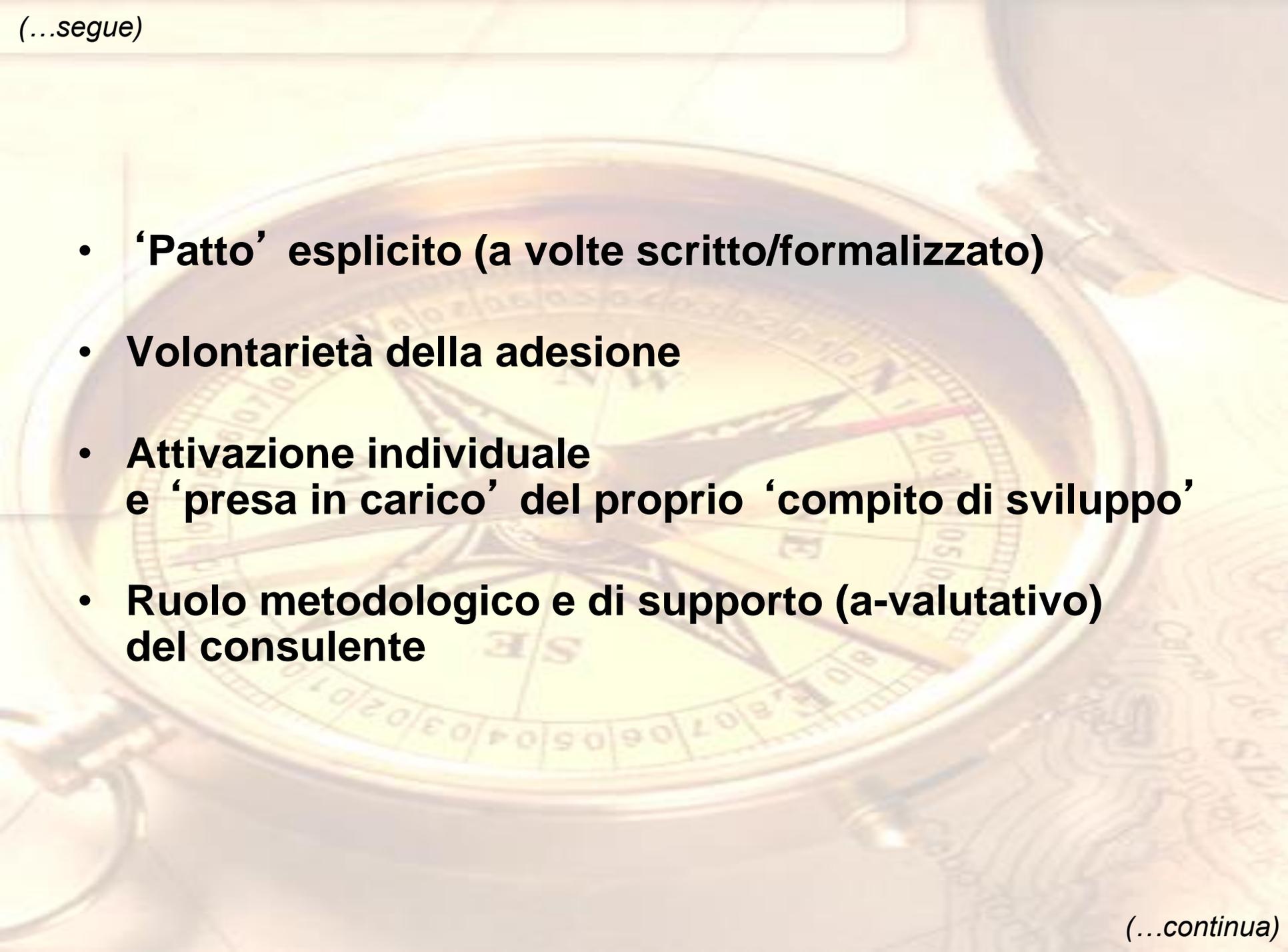
# **BILANCIO DI COMPETENZE**

## **quali caratteristiche 'distintive' ?**

- **Accompagnamento e consulenza individuale**
- **Ricostruzione e valorizzazione della esperienza formativa e professionale**
- **Identificazione, definizione ed autovalutazione delle competenze personali**
- **Elaborazione (verifica, validazione) di un progetto di sviluppo professionale ( 'realistico' )**
- **e di un piano di azione finalizzato a realizzarlo**
- **Persone con esperienze di lavoro pregresse (anche se non stabili e non regolari)**

*(...continua)*

(...segue)

- 
- **‘Patto’ esplicito (a volte scritto/formalizzato)**
  - **Volontarietà della adesione**
  - **Attivazione individuale e ‘presa in carico’ del proprio ‘compito di sviluppo’**
  - **Ruolo metodologico e di supporto (a-valutativo) del consulente**

(...continua)

(...segue)

- **Durata ‘consistente’ (16-24 ore; nell’ arco di 2-3 mesi)**
- **Percorso in più fasi (ricostruzione; progetto; piano)**
- **Sintesi descrittiva del percorso e dossier individuale**
- **Proprietà individuale dei risultati**

---

**Cfr. lo ‘standard di qualità’ nazionale (ISFOL)**



# IL PERCORSO DI BILANCIO DI COMPETENZE

## STRUTTURA E ARTICOLAZIONE TIPO

R  
I  
F  
L  
E  
S  
S  
I  
O  
N  
E

### *Accoglienza e filtro*

Analisi iniziale della domanda del soggetto  
Verifica di alcune "precondizioni" per l'accesso al percorso di bilancio  
Proposta del percorso e rinvio ai/alle consulenti dedicati/e

### *Presentazione in gruppo*

Illustrazione di: percorso, metodologia, risultati da perseguire, impegni dei soggetti coinvolti (cliente e consulente)  
Primo confronto sulle aspettative e motivazioni dei partecipanti

L  
A  
V  
O  
R  
O  
  
I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
E

### *Colloquio iniziale*

Analisi della domanda e delle esigenze specifiche del soggetto, analisi/verifica di motivazioni e attese nei confronti del percorso  
Precisazione delle finalità e delle modalità di realizzazione del percorso  
Stipula del patto (risultati raggiungibili, tipo di percorso e modalità di svolgimento, ruoli, tempi e calendario degli impegni)  
Storia professionale

L  
A  
V  
O  
R  
O

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
E

I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
E  
  
L  
A  
V  
O  
R  
O

## ***Colloqui centrali***

- Ricostruzione delle esperienze professionali passate e attuali
- Analisi e valutazione delle esperienze di lavoro più significative; attività del soggetto nel lavoro e modalità di esercizio del ruolo
- Ricostruzione e analisi delle esperienze scolastiche e formative
- Ricostruzione e analisi delle esperienze e attività extra-lavorative
- Esplorazione di interessi e valori professionali, rappresentazioni del lavoro, motivazioni, elementi ricercati nel lavoro
- Identificazione delle competenze e risorse disponibili / trasferibili
- Elaborazione del descrittivo di competenze
- Definizione di ipotesi progettuali

R  
I  
C  
E  
R  
C  
H  
E  
  
L  
A  
V  
O  
R  
O  
  
I  
N  
D  
I  
V  
I  
D  
U  
A  
L  
E

## ***Laboratori***

- *Metodologie di ricerca delle informazioni*
- *Metodologie di analisi delle attività lavorative e delle competenze professionali*
- *Informazioni sulle opportunità formative e lavorative del territorio*
- *Analisi di aree professionali e ruoli lavorativi di interesse*

## ***Colloquio/i finali***

- Definizione ed elaborazione del progetto professionale / piano d'azione
- Sintesi finale: confronto sul documento di sintesi elaborato
- Costruzione del Portfolio

## ***Colloquio/i di suivi***

- Verifica sullo stato di avanzamento del progetto
- Eventuali correttivi/"riposizionamenti" rispetto al progetto elaborato

V  
E  
R  
I  
F  
I  
C  
H  
E

**M  
E  
T  
O  
D  
O  
L  
O  
G  
I  
A  
  
A  
D  
O  
T  
T  
A  
T  
A**

- ***individualizzazione e personalizzazione del percorso***

- ***forte attivazione del soggetto nella ricostruzione e valorizzazione delle competenze maturate e nella ricerca di informazioni / punti di riferimento sul territorio***

- ***realizzazione di una mediazione sociale (colloqui individuali col consulente di bilancio, incontri con esperti e sessioni di gruppo, indagini e contatti sul territorio) e quindi confronto con una pluralità di punti di vista***

- ***rapporto tra consulente e soggetto come filo conduttore di tutti gli ambiti e dimensioni in cui si svolge l'azione di bilancio***

- **il COLLOQUIO**

*come strumento per la consulenza allo sviluppo professionale e di carriera*

- **i LABORATORI di gruppo, che nel percorso di bilancio assumono un carattere “strumentale” e possono svolgere alcune importanti funzioni, ad esempio:**

⇒ *approfondimento di tematiche e acquisizione di metodologie/ strumenti di supporto al percorso di bilancio (analisi delle attività lavorative, modalità di descrizione delle competenze...)*

⇒ *acquisizione e messa in comune di informazioni generali o relative a singoli settori e ruoli professionali)*

⇒ *formazione/azione sulle tecniche di ricerca attiva del lavoro, sulla creazione d'impresa, ecc.*

- **gli STRUMENTI DI SUPPORTO**

*⇒ per la raccolta, organizzazione ed elaborazione delle informazioni riguardanti il soggetto, la ricostruzione dei percorsi formativi e lavorativi, l'analisi delle competenze e la definizione del progetto di sviluppo professionale (schede strutturate, mappe descrittive, questionari di autovalutazione, griglie per la gestione dei colloqui...)*

- **le eventuali PROVE relative ad abilità tecnico professionali**

*⇒ per sostenere e verificare, laddove è possibile e ne venga fatta richiesta, l'analisi delle competenze e risorse del soggetto*

- **le ESERCITAZIONI DI GRUPPO**

*⇒ per raccogliere informazioni su specifiche abilità del soggetto nell'area del diagnosticare, relazionarsi, affrontare, ecc.*

- **il DESCRITTIVO DI COMPETENZE:** costituisce la sintesi e la formalizzazione del lavoro di ricostruzione e analisi delle competenze realizzato dal soggetto con il consulente

- **il PROGETTO PROFESSIONALE:** contiene le ipotesi e gli obiettivi di sviluppo professionale definiti dal soggetto, le azioni da intraprendere per realizzarli e il piano d'azione

O  
U  
T  
P  
U  
T  
  
D  
E  
L  
  
B  
I  
L  
A  
N  
C  
I  
O

- il **DOCUMENTO DI SINTESI**: rappresenta la restituzione scritta dell'esperienza di bilancio, in cui vengono portati a sintesi gli elementi più significativi emersi durante il percorso (ad esempio, in relazione al tipo di utilizzo che il soggetto intende farne, motivazioni e circostanze del bilancio, competenze e potenzialità del soggetto, linee di sviluppo e piani operativi contenuti nel progetto professionale...)

*Il soggetto ne è l'unico proprietario e può deciderne l'utilizzo*

*in qualche caso*

- il **PORTAFOGLIO DI COMPETENZE**: raccoglie, descrive e documenta gli elementi e le evidenze (o "prove") che attestano le esperienze realizzate e le competenze sviluppate dal soggetto

# ORIGINI

- **Nasce in Canada**
- **Si consolida e sviluppa prevalentemente in Francia**
- **Legge del 1991: fissa obiettivi e modalità svolgimento definisce il BdC un diritto individuale del lavoratore specifica le condizioni per l' utilizzo del congedo**
- **Attivazione individuale o da parte dell' impresa**
- **Inizialmente: CIBC (Centri Interistituzionali di Bilancio di Competenze); oltre 100 strutture accreditate e certificate (quasi una per provincia)**
- **Attualmente: altre strutture accreditate, pubbliche e private**

# LO SVILUPPO IN ITALIA

- **Anni '90**
- **Mercato del lavoro 'difficile' e politiche attive**
- **Popolazioni differenti (orientamento lifelong):**

**Donne in reingresso al lavoro**

**Lavoratori occupati**

**Fasce disagio sociale**

**Disabili**

**Dirigenti pubblica amministrazione**

**Immigrati**

**Lavoratori occupati**

**Disoccupati**

**Formatori**

**Consulenti di orientamento**

**Lavoratori transfrontalieri**

**Studenti universitari (anche studenti-lavoratori)**

.....

# **DIFFERENZE e necessità di standard qualitativo**

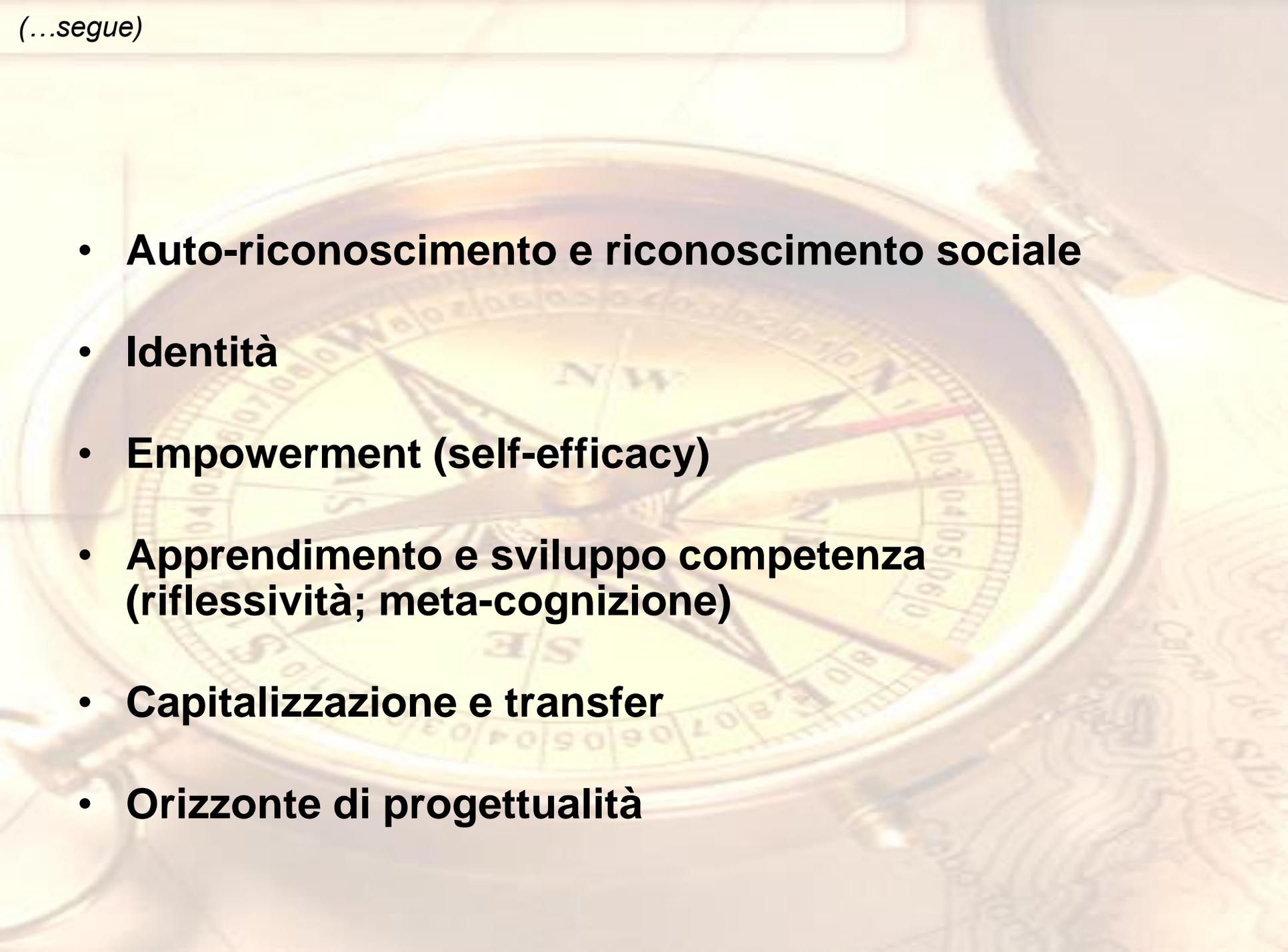
- **Soggetti e luoghi di erogazione (cfr.)**
- **Utenti (cfr.)**
- **Finalità  
(da etero-valutazione in ingresso a percorsi formativi a  
riprogettazione percorsi professionali)**
- **Approcci e metodologie-strumenti  
(es. solo individuale vs solo in gruppo)**
- **Durata ( 'one-day' vs percorsi lunghi)**
- **Prodotti in esito**
- **Ruolo del consulente  
(accompagnamento vs valutazione)**

# CHE COSA 'SUCCEDE' NEL BILANCIO

- **Accoglienza e 'presa in carico'**
- **Ascolto**
- **Facilitazione/attivazione**
- **Responsabilizzazione**
- **Accompagnamento e supporto**
- **Autovalutazione con 'test di realtà'**
- **Dal tacito all' esplicito (nominazione, 'scoperta', riconoscimento)**
- **Valorizzazione, apprezzamento**

*(...continua)*

(...segue)

- 
- **Auto-riconoscimento e riconoscimento sociale**
  - **Identità**
  - **Empowerment (self-efficacy)**
  - **Apprendimento e sviluppo competenza (riflessività; meta-cognizione)**
  - **Capitalizzazione e transfer**
  - **Orizzonte di progettualità**

# **LO STANDARD DI QUALITA' (ISFOL) FUNZIONI, OBIETTIVI E PRODOTTI DEL BILANCIO**

## **IL BILANCIO DI COMPETENZE**

**Il Bilancio di Competenze è una metodologia di intervento e di consulenza di processo in ambito lavorativo e nell'orientamento professionale per adulti.**

**È un percorso volontario, anche laddove viene sollecitato dall'azienda, che mira a promuovere la riflessione e l'autoriconoscimento delle competenze acquisite nei diversi contesti di vita al fine di renderne possibile la trasferibilità e la spendibilità nella ridefinizione e riprogettazione del proprio percorso formativo-lavorativo.**

*(...continua)*

## VALENZE DEL BILANCIO

- ***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.

# LA SEDE: REQUISITI ESSENZIALI

## REQUISITI

**Criteri di tipo strutturale (spazio, attrezzature, strumentazioni)**

**Criteri di sistema, laddove è necessario garantire la contiguità del servizio con le logiche specifiche di sviluppo locale e poter riconoscere la rappresentatività delle diverse istituzioni che operano nel territorio.**

(...continua)

*(...segue)*

**Spazi commisurati alla funzionalità del servizio (lay-out) e al rispetto della privacy dell'utente:**

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

*(...continua)*

(...segue)

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

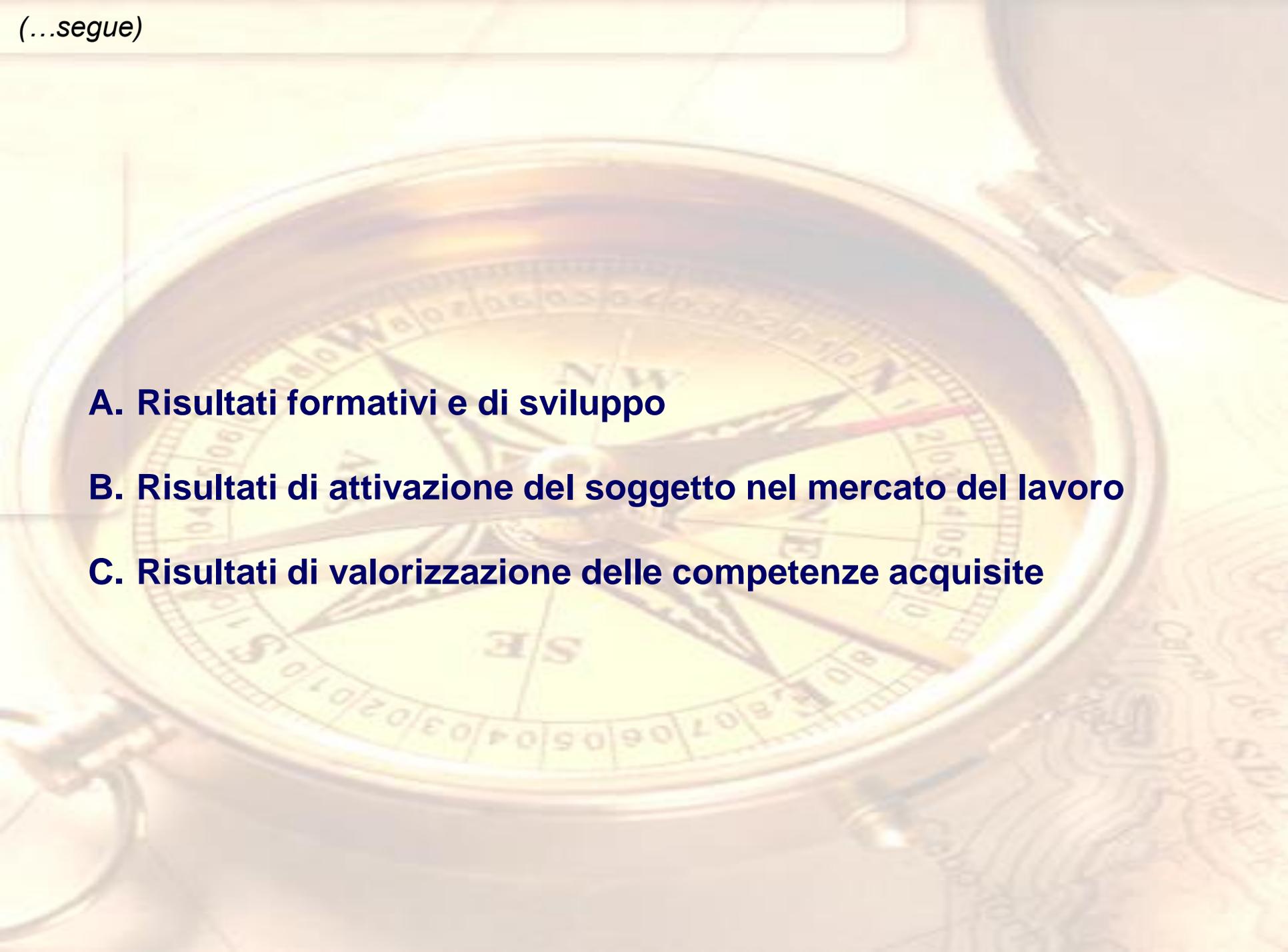
(...continua)

## RISULTATI PER IL BENEFICIARIO

**Il principio di base del percorso di Bilancio di Competenze è la *partecipazione attiva* del beneficiario in ogni fase del proprio percorso di consulenza. Tale prerequisito rende possibile l'appropriatezza di tutte le azioni che vengono realizzate e soprattutto di tutti gli elementi emersi nel processo di consulenza, favorendo così una gestione efficace ed argomentata delle scelte progettuali**

(...continua)

(...segue)

- 
- A. Risultati formativi e di sviluppo**
  - B. Risultati di attivazione del soggetto nel mercato del lavoro**
  - C. Risultati di valorizzazione delle competenze acquisite**

# **L'ÉQUIPE DI BILANCIO: CARATTERISTICHE E REQUISITI PROFESSIONALI**

**L'équipe di bilancio comprende almeno tre figure professionali:**

- **il consulente di bilancio**
- **l'operatore dell'informazione**
- **il responsabile della sede**