



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORATO DEL LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE,
COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE



Sistema del Lifelong Learning della Regione Autonoma della Sardegna

Analisi di prossimità delle competenze
Studio di *benchmark*

INDICE

1	INTRODUZIONE	3
2	BILANCIO DELLE COMPETENZE	4
2.1	Benchmark nazionale	7
	Centro per l'Impiego di Reggio Emilia.....	7
	Centro per l'Impiego di Ferrara.....	8
	Centri per l'Impiego della Provincia di Parma.....	9
	Centri per l'Impiego della Provincia di Verona	10
	ISFOL - Bi.dicomp.....	12
2.2	Benchmark internazionale.....	16
	Francia.....	16
	Germania.....	19
	Australia.....	21
	Regno Unito.....	23
	Federazione Europea dei Centri di Bilancio e di orientamento professionale.....	25
2.3	Risultanze dello studio di benchmark	27
3	ALLEGATI.....	29

1 INTRODUZIONE

Preliminarmente alle attività di disegno di un “Modello regionale per l’erogazione del bilancio delle competenze”, che rappresenti il riferimento regionale per tutti i “servizi competenti” operanti in Sardegna, ossia Centri Servizi per il Lavoro (CSL) ed i soggetti accreditati per l’erogazione dei servizi per il lavoro, si è ritenuto opportuno procedere con l’analisi delle procedure, delle prassi e degli strumenti consolidati in altre realtà, che saranno opportunamente mutate rispetto alle caratteristiche peculiari del contesto della Regione Autonoma della Sardegna.

Oggetto del presente documento è, quindi, uno studio di *benchmark* focalizzato sulle modalità di analisi delle competenze, sia su realtà nazionali che internazionali. Tale *benchmark* è orientato ad esplorare non soltanto **metodologie e procedure** ma anche **strumenti e tool** a supporto della valutazione e dell’auto-valutazione delle competenze.

2 BILANCIO DELLE COMPETENZE

Il bilancio delle competenze, quale modalità di analisi delle competenze possedute ed eventualmente aspirate da un cittadino, nasce in Canada ma si sviluppa e si diffonde principalmente in Francia. In particolare, nel 1991 in Francia viene approvata la legge che detta gli obiettivi, regola i tempi e le modalità di svolgimento dei percorsi di bilancio delle competenze (rif. L. 91/1405 del 31 dicembre 1991).

Dalla Francia il servizio si è diffuso in tutta Europa, anche a seguito dello stimolo delle raccomandazioni europee¹ in tema.

Il bilancio delle competenze ha differenti **finalità**: può essere richiesto dai singoli lavoratori per avanzamenti di carriera, partecipazione ad attività di formazione o messa a punto di processi professionali o può essere promosso dalle imprese, in accordo con le parti sociali, per la gestione delle risorse o per attivare iniziative di formazione, fatto salvo il consenso del singolo lavoratore, sia per la realizzazione del servizio sia per l'eventuale diffusione all'impresa di alcuni risultati dell'attività svolta.

Il servizio di bilancio delle competenze è erogato presso apposite strutture, quali ad esempio, i Centri per l'Impiego (CPI), affiancati nel corso degli anni, dai soggetti accreditati per l'erogazione dei servizi per il lavoro, pubblici e privati, che posseggono le professionalità necessarie allo svolgimento di tali attività.

Sin dalle sue origini il bilancio delle competenze è stato considerato uno strumento di orientamento professionale per le politiche attive del lavoro tese a favorire e sostenere i percorsi individuali d'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*.

Con il termine “bilancio delle competenze” ci si riferisce ad un percorso di orientamento strutturato, che aiuta le persone ad acquisire consapevolezza sulle proprie **attitudini, capacità ed aspirazioni professionali**.

¹ Commissione della Comunità Europea (2000), *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo; Commission Européenne, Direction générale de l'éducation et de la culture (2002), *Éducation et formation en Europe: systèmes différents, objectifs partagés pour 2010*, Office des publications officielles des Communautés Européennes, Luxembourg; Commissione Europea (2002), *Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo.

L'intenzione di verificare tali risorse e di prenderne consapevolezza, ne fa un ottimo strumento di motivazione e orientamento alla costruzione di un progetto formativo o professionale.

Svolgere un percorso di bilancio delle competenze significa co-costruire una relazione tra l'operatore che eroga il servizio e il cittadino, ovvero un'alleanza di lavoro all'interno della quale definire un obiettivo **formativo** o **professionale** reale, concreto e comunicabile. All'interno di tale intesa si sviluppa una relazione che consente di indagare fino in fondo le seguenti tematiche:

- **Motivazione:** consente di *attivare* e *orientare* comportamenti specifici; nel primo caso si fa riferimento alla componente energetica di attivazione della motivazione, mentre nel secondo caso si fa riferimento alla componente direzionale di orientamento.
- **Capacità:** consente di rilevare l'insieme delle conoscenze, dei valori, dello stile e dell'ambiente in cui vive il cittadino.
- **Interessi:** la loro conoscenza si ottiene non solo dagli studi, ma anche da passioni, hobbies, sport, etc.
- **Valori:** esempi di "valori" possono essere la famiglia, l'amicizia, il prestigio, l'estetica, la sincerità, l'indipendenza, etc.
- **Tipo di lavoro:** in altre parole, il tipo di rapporto di lavoro e l'orario cui aspira il cittadino. Si può preferire, ad esempio, un lavoro *part time*, per stare con la famiglia o avere tempo per fare altre cose, ovvero un lavoro che occupi molte ore, con un elevato grado di responsabilità ovvero un orario fisso e regolare.
- **Luogo di lavoro:** scegliere dove collocarsi. Ogni azienda, ogni cooperativa, ogni banca, ogni ufficio della pubblica amministrazione, è l'espressione di valori, *mission*, *vision* e *brand*.
- **Personalità:** consente di cogliere gli aspetti fondanti del carattere del cittadino; è importante nell'interazione sociale e nel dialogo con se stessi.

Ciò che si ottiene quale risultato del bilancio delle competenze è, quindi, un'analisi completa del cittadino, in cui compaiono tanto le competenze professionali che quelle personali.

Al termine del percorso viene redatto un *report*, dove si evidenziano tutti i punti fin qui descritti, chiamato **portfolio delle competenze**.

Il bilancio delle competenze è uno strumento non solo per la singola persona che vuole indirizzarsi verso la miglior scelta per il proprio futuro, ma anche per tutte quelle aziende il cui obiettivo è identificare le potenzialità delle risorse umane già disponibili al proprio interno e nella selezione delle nuove assunzioni.

Una tipologia particolare di bilancio delle competenze è rappresentata dal c.d. **bilancio di prossimità** che permette a un lavoratore, supportato dall'operatore dei servizi competenti, di confrontare il proprio bagaglio di competenze rispetto ai profili presenti in un Repertorio di Figure o Qualifiche Professionali di riferimento, ovvero, nell'ambito del servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro, rispetto ai profili professionali richiesti dalle imprese. In altre parole, il bilancio di prossimità consente di valutare i *gap di competenze* di un singolo cittadino rispetto a un profilo specifico. Il percorso di bilancio di prossimità prevede una serie di colloqui, della durata complessiva del percorso di circa 4-6 ore, con un soggetto in possesso delle opportune professionalità, il c.d. "consulente di orientamento", che aiuti il lavoratore a determinare una "fotografia" della spendibilità del profilo personale, attraverso un'azione di confronto tra le competenze dichiarate dalla persona i profili professionali richiesti sul territorio.

Nei paragrafi successivi sono illustrate, quali *best practices* riconosciute a livello nazionale e internazionale, le esperienze più significative relative alle modalità e gli strumenti a supporto delle attività di bilancio delle competenze.

2.1 Benchmark nazionale



Centro per l'Impiego di Reggio Emilia

Il Centro per l'Impiego di Reggio Emilia effettua il bilancio delle competenze attraverso un percorso strutturato in diversi incontri, individuali e di gruppo, nei quali si ripercorre la storia professionale, si analizzano le competenze maturate e le caratteristiche personali del cittadino.

Gli obiettivi dei colloqui di orientamento finalizzati al bilancio delle competenze sono i seguenti:

- supportare il cittadino nella maturazione della consapevolezza rispetto alle competenze possedute e sviluppate attraverso i vari momenti della vita professionale ed extra professionale, competenze che spesso si danno per scontate o a cui non si dà sufficiente risalto;
- approfondire la conoscenza dei punti di forza e di debolezza della persona;
- comprendere come e quando utilizzare al meglio le risorse in possesso del cittadino;
- individuare in quale lavoro è possibile impiegare le competenze possedute;
- individuare azioni concrete da mettere in campo per la realizzazione di un progetto individuale di carattere professionale, che si metterà a fuoco durante il percorso di bilancio.

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra illustrati è necessaria una partecipazione attiva e responsabile del cittadino coinvolto nel percorso di bilancio.

La conoscenza delle proprie risorse è un mezzo essenziale per essere attori protagonisti del proprio futuro professionale, per impegnarsi in modo autonomo e responsabile nella ricerca di un'occupazione soddisfacente e coerente con i propri interessi, valori ed aspirazioni.



Centro per l'Impiego di Ferrara

Il Centro per l'Impiego di Ferrara ha sperimentato un modello di bilancio delle competenze all'interno dei servizi di orientamento, rivolto ad un *target* di disoccupati, articolato in azioni alternate di consulenza individuale e momenti di gruppo.

Nel percorso sopracitato si è sperimentato un approccio “consulenziale”, un rapporto *one to one* per poter sostenere la persona nel tempo e costruire un c.d. *portfolio* delle competenze, quale strumento di comunicazione nei confronti delle aziende e del sistema della formazione professionale.

Inoltre, le attività consulenziali sono rivolte ad un *target* mirato:

- lavoratori che desiderano rivedere il proprio sviluppo professionale e di carriera;
- lavoratori coinvolti in processi di mobilità intra-aziendale;
- lavoratori coinvolti in processi di mobilità esterna;
- disoccupati impegnati nella ricerca di una nuova collocazione lavorativa;
- persone che vogliono inserirsi nel mercato del lavoro dopo un periodo di interruzione volontaria (donne in reinserimento lavorativo).

Il percorso consulenziale finalizzato al bilancio delle competenze ha una durata di circa 16 ore, nelle quali si svolgono colloqui individuali e di gruppo, suddivisi nelle seguenti fasi procedurali:

- accoglienza per confermare l'impegno e il colloquio individuale;
- ricostruzione delle esperienze formative e lavorative;
- riconoscimento delle competenze del soggetto;
- identificazione delle ipotesi progettuali e definizione del progetto professionale;
- redazione del *portfolio* delle competenze.



Centri per l'Impiego della Provincia di Parma

I Centri per l'Impiego della Provincia di Parma intendono il bilancio delle competenze come una pratica consulenziale; infatti, si tratta di un percorso di orientamento complesso, organizzato in più tappe, che si sviluppa in media su 8 colloqui.

I Centri per l'Impiego della provincia di Parma erogano i servizi di orientamento attraverso un percorso di bilancio delle competenze, rivolto ai seguenti *target* di utenza:

- *persone che stanno lavorando* e vogliono comprendere ciò che hanno maturato in termini di competenze per tracciare le linee di un percorso di crescita;
- *persone che cercano un lavoro* (disoccupati, in Cassa Integrazione o iscritti alle liste di mobilità) che hanno una precedente esperienza professionale e intendono rimettersi in gioco sul mercato anche dopo una lunga pausa.

Gli obiettivi del percorso orientativo finalizzato all'erogazione del bilancio delle competenze sono i seguenti:

- esplorare e ricostruire il patrimonio di competenze professionali acquisite da una persona nella sua vita lavorativa e valorizzarle, attraverso la definizione di un nuovo progetto di sviluppo professionale e formativo;
- far emergere le risorse non ancora espresse nell'ambito lavorativo, potenzialmente spendibili e trasferibili in altri contesti professionali;
- favorire la costruzione di un progetto realistico e coerente con le proprie attitudini e motivazioni.

Centri per l'Impiego della Provincia di Verona



I Centri per l'Impiego della Provincia di Verona indirizzano le attività di bilancio delle competenze ai seguenti *target* di utenza:

- persone in cerca di lavoro;
- lavoratori che devono confrontarsi con un nuovo mercato del lavoro;
- lavoratori che desiderano cambiare il proprio orientamento professionale o crescere professionalmente.

Il bilancio delle competenze si rivolge a tutti coloro che non hanno un obiettivo professionale definito, o il cui obiettivo professionale sembra essere irraggiungibile; si sottolinea che il bilancio presuppone un rapporto di stretta collaborazione ed elaborazione comune fra lavoratore e consulente, e quindi, non è possibile fare il bilancio con persone non motivate.

Inoltre, le persone senza esperienze professionali possono aver bisogno di definire meglio le proprie capacità e aspirazioni professionali, di progettare e mettere in atto percorsi professionali. In questi casi la parte del bilancio dedicata alle esperienze professionali è semplicemente ridotta.

Le attività consulenziali che riguardano il bilancio delle competenze hanno la funzione di aiutare il cittadino a:

- definire le proprie esperienze professionali e personali;
- valorizzare le competenze legate al mondo del lavoro e della formazione;
- definire le proprie conoscenze e attitudini;
- scoprire le potenzialità inesprese;
- raccogliere e ordinare gli elementi che permetteranno di elaborare un progetto professionale o formativo;
- gestire al meglio le proprie risorse;
- individuare le priorità personali e professionali;
- utilizzare al meglio le proprie competenze nella negoziazione per la ricerca di lavoro.

Il bilancio delle competenze è un intervento strutturato di consulenza che aiuta il cittadino a definire con precisione le proprie capacità, conoscenze e aspirazioni professionali.

Il bilancio delle competenze non si esaurisce con un semplice colloquio (o serie di colloqui) ma vengono utilizzati una serie di prove e di strumenti specifici, quali:

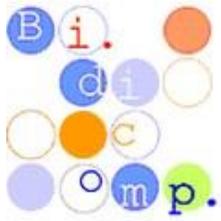
- schede pedagogiche;
- questionari di autovalutazione;
- analisi di esperienze passate;

- scrittura della propria biografia professionale;
- test e simulazioni.

Grande attenzione è attribuita all'individuazione e alla descrizione delle capacità e conoscenze non certificate, cioè dimostrate o acquisite al di fuori dei percorsi formativi istituzionali che, a volte, il lavoratore non è cosciente di possedere.

I risultati di ciascuna attività sono schematizzati in appositi formulari che, assieme ad una relazione finale elaborata di comune accordo fra il cittadino e il consulente, vanno a costituire il *fascicolo delle competenze* che rimane al cittadino.

Se mancano questi due aspetti, l'intervento strutturato e il fascicolo finale, non si parla di bilancio, ma solo di colloquio di orientamento.



ISFOL – Bi.dicomp.

L'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) nel 2006 ha intrapreso il progetto "Bi.dicomp." per la messa a punto di un modello di bilancio delle competenze e la definizione di strumenti a supporto degli operatori che si occupano dell'erogazione di tale servizio.

Il progetto "Bi.dicomp." è nato in linea di continuità con l'attività realizzata dall'ISFOL nel corso del 2003 sui modelli e gli strumenti per l'orientamento adottati in Francia. Tale lavoro di ricerca ha, in seguito, consentito di porre le basi per una comparazione delle azioni di orientamento realizzate in Italia e in Francia e rivolte a un pubblico di adulti. In generale, dal confronto tra le diverse pratiche e metodologie di intervento prese in considerazione nel panorama italiano e francese si evidenziavano esperienze significative sul fronte della consulenza di carriera e dei servizi specialistici.

Per arrivare alla messa a punto definitiva del percorso di bilancio da sperimentare sono state realizzate le seguenti tre fasi di ricerca.

- **Prima fase:** ricognizione della letteratura specialistica sul tema delle competenze professionali e del bilancio di competenze applicato agli adulti.
- **Seconda fase:** analisi di buone pratiche di bilancio nel contesto italiano e francese anche attraverso la realizzazione di interviste.
- **Terza fase:** individuazione di alcune dimensioni di analisi particolarmente salienti nella consulenza di carriera da indagare anche con l'ausilio di questionari standardizzati.

Il percorso di bilancio delle competenze, così come disegnato da ISFOL, prevede le seguenti fasi procedurali:

- **Accoglienza**, che si articola in:
 - *un colloquio informativo*, anche di gruppo, da organizzare secondo i tempi e le esigenze del servizio;
 - *un colloquio individuale* di prima analisi della domanda con l'utilizzo di una scheda di raccolta dati su motivazioni, aspettative e elementi socio-anagrafici.
- **1° colloquio: "La storia della persona"**, che prevede la ricostruzione della storia socio-professionale della persona.
- **1° laboratorio: "L'analisi delle competenze"**, che consente di "tradurre" ed interpretare alcune delle informazioni raccolte nel corso del primo colloquio ("La storia della persona") in competenze professionali e risorse personali definite e organizzate in modo che siano

approfondite successivamente nel secondo colloquio (“*Le risorse per il lavoro*”) attraverso la condivisione di contenuti teorici ed esemplificazioni pratiche.

- **2° colloquio: “Le risorse per il lavoro”**, che consente di far sedimentare il lavoro svolto nel 1° laboratorio completandolo e arricchendolo la componente individuale che nella fase precedente, in gruppo, non è stato possibile esplicitare.
- **2° laboratorio: “Dalle competenze al progetto”**, che si articola in una serie di momenti finalizzati a condurre la persona dalla fase di riflessione e analisi sulle competenze alla fase di elaborazione e stesura del progetto professionale. In particolare, la finalità di tale laboratorio è facilitare la comprensione delle aspettative professionali del cittadino, attraverso la messa in discussione dei propri stereotipi e l’approfondimento dei valori riferiti al lavoro.
- **3° colloquio: “Lo sviluppo professionale”**, che rappresenta un momento cruciale del percorso di bilancio, in quanto si propone di completare i dati sulle competenze sintetizzando quanto emerso nel secondo colloquio e nel secondo laboratorio.
- **4° colloquio: “La sintesi”**, che rappresenta il momento di formalizzazione dell’intero percorso di bilancio delle competenze, nel quale il consulente discute il progetto professionale o formativo proposto al cittadino aiutando la persona a prefigurarsi i passaggi successivi e riverificando la disponibilità a essere ricontattato a distanza di tempo per un eventuale *follow-up*.

Nell’ambito del percorso di bilancio delle competenze proposto da ISFOL per il progetto “*Bi.dicomp.*”, sono stati realizzati una serie di strumenti a supporto delle attività del consulente orientativo e del cittadino, da usarsi specificatamente nelle differenti fasi procedurali del processo di bilancio.

La tabella seguente riporta analiticamente le diverse fasi del percorso di bilancio delle competenze dettagliando i diversi passaggi in cui si articola e gli strumenti che lo supportano.

FASE DI ACCOGLIENZA		
Dimensione d’analisi	Strumenti	Destinatario
La/le domanda/e al servizio	Scheda in auto compilazione	Cittadino
Motivazioni a un eventuale bilancio di competenze	“ <i>Motivazioni, aspettative e dati socio-anagrafici</i> ”	
1° COLLOQUIO - “La storia della persona”		
Dimensione d’analisi	Strumenti	Destinatario
Biografia e prospettiva temporale	“ <i>Tra ieri e oggi mi vedo</i> ” (strumento destrutturato in alternativa alle domande per il colloquio riportate come esempio nel 1° colloquio)	Cittadino
Motivazioni all’adesione e al coinvolgimento	Scheda di adesione al percorso e di patto consulenziale	Cittadino Consulente orientativo

	Strumento individuale: <i>“Tra scuola-formazione e lavoro...”</i> (solo consegna)	Cittadino
1° LABORATORIO - “L’analisi delle competenze”		
Dimensione d’analisi	Strumenti	Destinatario
Competenza professionale e risorse personali	Set di fotografie per la presentazione di sé in gruppo	Cittadino
	Le competenze e il portafoglio di competenze	Cittadino Consulente orientativo
	Esercitazione in gruppo: <i>“Alla ricerca delle competenze...”</i>	Cittadino
	Strumento individuale: <i>“Il mio profilo di competenze - prima parte”</i> (solo consegna)	Cittadino
2° COLLOQUIO - “Le risorse per il lavoro”		
Dimensione d’analisi	Strumenti	Destinatario
Competenze professionali e risorse personali: <i>coping</i> e gestione dello stress, <i>locus of control</i> , soddisfazione personale e professionale, autoefficacia	Strumento individuale: <i>“Il mio profilo di competenze - prima parte”</i>	Cittadino
	Eventuale compilazione di un questionario tra OSI, Scale di autoefficacia, Io di fronte alle situazioni di lavoro	Cittadino
2° LABORATORIO - “Dalle competenze al progetto professionale”		
Dimensione d’analisi	Strumenti	Destinatario
Stereotipi professionali	Esercitazione in gruppo: <i>“Fare la spesa”</i> (parte a) e <i>“Analisi di esperienze reali di progetto”</i> (parte b)	Cittadino Consulente orientativo
Valori professionali e gestione delle differenze culturali	Set di slide su cos’è un progetto di sviluppo professionale	Consulente orientativo
Progetti professionali	Materiale di supporto alla discussione di gruppo sugli stereotipi professionali con attenzione alla dimensione delle differenze culturali	Consulente orientativo
Orientamenti e motivazionali	Guida per la ricerca sul campo (solo consegna)	Cittadino
	Strumento individuale: <i>“Il mio profilo di competenze - seconda parte”</i> (solo consegna)	Cittadino
3° COLLOQUIO - “Lo sviluppo professionale”		
Dimensione d’analisi	Strumenti	Destinatario
Portafoglio di competenze, vincoli e opportunità formative e professionali	Strumento individuale: <i>“Il mio profilo di competenze - seconda parte”</i>	Cittadino Consulente orientativo
	Schema per la stesura di un progetto (solo consegna)	Cittadino
	Eventuale compilazione di un questionario	Cittadino
4° COLLOQUIO - “La sintesi”		

Dimensione d'analisi	Strumenti	Destinatario
Progetto professionale	Documento di progetto	Cittadino
Documento di sintesi	Documento di sintesi	Consulente orientativo

Tabella 1: Strumenti previsti da ISFOL per il percorso di bilancio delle competenze

È possibile consultare il volume completo “*Bi.comp – UN PERCORSO ISFOL DI BILANCIO DI COMPETENZE*” attraverso la selezione dell'icona PDF presente sulla destra, ovvero al seguente *link*:



Progetto Bi.comp

http://www.isfol.it/temi/Lavoro_professioni/copy_of_progetti/orientamento-al-lavoro/bi.dicomp-1

2.2 Benchmark internazionale



Francia

Il bilancio delle competenze, in Francia, si applica a tutti i cittadini che desiderano:

- analizzare le attitudini, le competenze personali e professionali e le motivazioni;
- organizzare le priorità di lavoro;
- utilizzare il proprio patrimonio come strumento di contrattazione per un lavoro, di formazione o in termini di scelte di carriera.

Il bilancio delle competenze rappresenta la possibilità per l'azienda di organizzare la gestione dei posti di lavoro, in termini di competenze e figure professionali, e promuovere la gestione delle carriere e la mobilità professionale.

La valutazione delle competenze dà luogo alla stesura di un documento di sintesi per definire o confermare un progetto professionale o formativo.

L'approccio metodologico per l'esecuzione del bilancio delle competenze si compone di tre fasi:

- *Preliminare;*
- *Indagine;*
- *Conclusione.*

La **fase preliminare** mira ad illustrare e, successivamente, confermare l'impegno del cittadino nel processo di valutazione delle proprie competenze; in particolare, occorre definire e analizzare la natura dei bisogni del singolo soggetto che richiede tale valutazione per poter indirizzare al meglio i *desiderata*. Sempre in fase preliminare l'operatore si occupa di informare il cittadino sulle condizioni della valutazione delle competenze, così come i metodi e le tecniche che saranno poste in essere.

Nella successiva **fase d'indagine** sono analizzate le motivazioni e gli interessi professionali e personali del destinatario, sono identificate le capacità e le competenze personali e professionali e, se del caso, valutate le conoscenze generali e determinate le opportunità di sviluppo professionale.

Nella **fase di conclusione**, a seguito dei colloqui di gruppo e individuali, si condividono i risultati ottenuti nella fase d'indagine con il cittadino. Nella fase di condivisione dei risultati d'indagine è possibile identificare i fattori che favoriscono o meno la realizzazione di un progetto professionale e, se del caso, un progetto di formazione. Al termine della fase in oggetto è possibile strutturare, di

concerto con il cittadino, un progetto di sviluppo, formativo o professionale, formalizzando le principali fasi di attuazione dello stesso.

La durata del servizio di bilancio delle competenze non è prestabilita ed è variabile entro un massimo di 24 ore, di solito distribuite su 7 o 8 colloqui con l'operatore.

Durante le tre fasi di valutazione delle competenze sopra illustrate, le azioni devono essere prese individualmente anche se, tuttavia, alcuni colloqui della fase d'indagine possono essere collettivi, a condizione che non venga compromesso il rispetto per la *privacy* dei beneficiari.

Il cittadino che riceve gli esiti del bilancio è l'unico destinatario dei risultati dettagliati del riesame delle competenze, che non possono essere comunicati ad altro soggetto terzo senza il suo consenso.

Per beneficiare del servizio di valutazione delle competenze occorre che il cittadino si presenti volontariamente presso un centro dedicato, anche nel caso in cui lavori e richieda un permesso specifico o un piano di formazione della società.

In Francia, un dipendente con almeno cinque anni di lavoro attivo, di cui 12 mesi di anzianità in azienda, può richiedere un periodo di aspettativa per un massimo di 24 ore al suo datore di lavoro per effettuare una valutazione delle competenze.

La domanda, per iscritto, deve indicare le date e la durata delle sessioni per la valutazione delle competenze, e il nome dell'organizzazione presso cui ci si rivolgerà per il bilancio delle competenze.

Tale domanda è trasmessa al datore di lavoro entro, e non oltre, 60 giorni prima della valutazione delle competenze; entro 30 giorni dal ricevimento della richiesta, il datore di lavoro deve comunicare per iscritto il consenso, o le ragioni per rinviare il congedo al servizio competente.

I servizi per l'impiego francesi mettono a disposizione dei cittadini uno strumento di autovalutazione denominato "*Passeport Orientation Formation*".

L'obiettivo del *Passeport* è tracciare in maniera analitica il percorso di carriera, formativo ed il bagaglio di competenze possedute dal cittadino. Lo strumento non è un **curriculum** o un biglietto da visita, ma un *report* che elenca tutte le esperienze professionali e formative.

Una volta completata la compilazione del *Passeport* è possibile comprendere appieno il proprio percorso per organizzare e armonizzare le successive azioni da intraprendere per migliorare le capacità espositive per l'esplicitazione del *background* personale.

In tal senso, il *Passport* può agevolare la mobilità professionale e fornire supporto ai consulenti orientativi dei Centri per l'Impiego.

Il *Passport* è suddiviso in 5 sezioni principali:

- **Esperienze**, che consente di esplicitare i momenti chiave della propria biografia evidenziando il *background* professionale ed extra-professionale e descrivendone il contesto di riferimento.
- **Competenze**, che consente di indicare le competenze chiave acquisite in percorsi formali, non formali ed informali, anche nel corso di esperienze lavorative e formative.
- **Interessi e valori**, che consente al cittadino di indicare interessi e valori che vorrebbe coltivare, anche attraverso un'attività lavorativa.
- **Progetto professionale**, che consente al cittadino di riflettere sul proprio progetto professionale ed eventualmente definire le basi per la costruzione di un piano d'azione finalizzato al raggiungimento di un obiettivo professionale.
- **Progetto formativo**, che consente al cittadino di riflettere sul proprio progetto formativo ed eventualmente definire le basi per la costruzione di un piano d'azione finalizzato al raggiungimento di un obiettivo formativo.

È possibile consultare il "*Passport Orientation Formation*" attraverso la selezione dell'icona PDF presente sulla destra, ovvero al seguente *link*:



Passport
Orientation Formator

http://www.poleemploi.fr/front/common/tools/download_file.jspz?mediaid=127



Germania

Sin dal 2008, nella regione Tedesca di Baden Württemberg, si è introdotto un test di valutazione delle competenze per gli studenti delle scuole superiori (*Kompetenz Analys Profile Assessment*).

Gli studenti eseguono il test al fine di stabilire il proprio profilo di competenze, rilevando punti di forza e di debolezza, anche al di là dell'esperienza scolastica. L'obiettivo del test è indirizzare gli studenti, ancora coinvolti nel ciclo formativo obbligatorio, alla formazione professionale, alla scelta di carriera o al proseguimento degli studi, anche per evitare il fenomeno del ritiro anticipato dal ciclo di studi.

Il test delle competenze utilizza una serie di attività individuali e di gruppo standardizzate per valutare 5 aree di competenza utilizzando 21 criteri d'indagine.

Di seguito si riportano le cinque aree di competenza indagate con il test di valutazione:

- **Pianificazione**, orientamento ai risultati, *problem solving* e capacità di presentazione;
- **Culturale**, linguistiche, trattare con i numeri, informatica e internet;
- **Pratiche**, destrezza, ordine, velocità di lavoro e precisione;
- **Sociali**, capacità di comunicazione, di affrontare il conflitto, di riflessione critica e di lavorare in squadra;
- **Personalì**, affidabilità, flessibilità, indipendenza e capacità di concentrazione.

Gli studenti devono compilare un modulo di auto-valutazione e discutere i risultati dei test con gli insegnanti che stabiliscono il profilo delle competenze dello studente.

Gli insegnanti coinvolti nella valutazione delle competenze ricevono una formazione per poter utilizzare adeguatamente lo strumento di valutazione delle competenze.

Il processo di valutazione delle competenze è accompagnato da una valutazione scientifica con il supporto di esperti che sostengono le scuole e gli insegnanti nelle fasi introduttive e valutative del test.

In Germania è stato realizzato un portale *web* dedicato esclusivamente all'utilizzo del test di valutazione delle competenze, da parte degli insegnanti qualificati e degli studenti partecipanti; in

particolare, per accedere all'area riservata è necessaria una *password* personale fornita dalla struttura scolastica di appartenenza.

All'interno dell'area riservata si possono trovare i materiali per pianificare e condurre il test di valutazione per l'analisi delle competenze degli studenti.

Il portale internet per l'analisi delle competenze nella regione Tedesca di Baden Württemberg è disponibile per la consultazione al seguente *link*:

<http://rs.kompetenzanalyse-bw.de/index.php>



Australia

Il Governo dello stato Australiano del *Queensland* ha previsto l'ottimizzazione dei propri investimenti in attività di sostegno e formazione delle competenze del comparto *Information and Communications Technology* (ICT), quale mercato ritenuto strategico per lo sviluppo dell'economia locale.

Il programma *Workforce Capability* promosso dal Governo del *Queensland* prevede lo sviluppo d'iniziative volte a colmare le carenze di competenze ICT e sopperire all'invecchiamento fisiologico della popolazione.

Al raggiungimento degli obiettivi del programma sopracitato il *Queensland* intende:

- investire in competenze e creatività per aumentare la conoscenza e la produttività della cittadinanza sui temi ICT;
- aiutare la popolazione nazionale fuori della forza lavoro attiva a partecipare al sistema economico e produttivo in via di sviluppo creando uno *Smart Queensland* sottolineando la necessità di interventi di formazione per colmare le carenze di competenze nelle professioni ICT sempre più richieste nel mercato del lavoro di oggi.

Una valutazione delle competenze ICT è il processo d'identificazione, documentazione e misurazione delle conoscenze, abilità e attitudini.

Definendo chiaramente quali sono le competenze e il livello di prestazione che è necessario per una posizione specifica, i centri servizi preposti a livello nazionale sono in grado di identificare le lacune di competenze e attuare strategie per colmare tali lacune per permettere prestazioni elevate.

La metodologia di valutazione delle competenze ICT ha i seguenti obiettivi:

- individuare le carenze di competenze;
- sostenere la programmazione di attività volte ad aumentare la forza lavoro nel comparto;
- sviluppare strategie per affrontare le carenze di competenze;
- supportare la pianificazione della carriera;
- allineare lo sviluppo delle competenze per gli obiettivi di *business* e le esigenze del comparto;
- consentire un maggiore ritorno sugli investimenti in attività formative;
- aiutare l'individuazione delle competenze necessarie per lo sviluppo del settore ICT.

Il processo di valutazione delle competenze ICT prevede cinque passi procedurali che descrivono le fasi fondamentali che devono essere considerate quando s'intraprende un processo di valutazione delle competenze ICT.

Di seguito si riporta il dettaglio di ciascun passo del processo di valutazione delle competenze ICT:

- **Identificazione delle competenze chiave e dei livelli di responsabilità**, consente all'operatore che effettua l'*assessment* di identificare, anche attraverso evidenze documentali, le capacità, le conoscenze e le attitudini possedute dal soggetto rispetto ad un ruolo specifico.
- **Autovalutazione**, consente al cittadino di riflettere sulle capacità e conoscenze possedute e di valutare e identificare il livello individuale di prossimità rispetto alle competenze richieste per un ruolo specifico.
- **Analizzare i gap di competenze**, consente all'operatore che effettua l'*assessment* di rivedere i risultati delle fasi precedenti.
- **Discutere le anomalie e individuare le azioni da intraprendere**, consente all'operatore che effettua l'*assessment* di rivedere il *gap* di competenze e discutere eventuali anomalie con il cittadino; successivamente alla concertazione si procede alla definizione delle azioni formative da intraprendere.
- **Monitoraggio e revisione**, consente all'operatore che effettua l'*assessment* di assicurare che l'apprendimento consenta di colmare i *gap* identificati



Regno Unito

Il *National Career Services* inglese offre ai propri cittadini uno strumento “on line” di valutazione delle competenze, abilità e aspirazioni. Al termine della compilazione dei questionari di cui si compone il tool “*Skills Health Check*” viene restituito automaticamente un report che riporta le evidenze dell’*assessment* condotto dal cittadino.

L’insieme dei quiz previsti è abbastanza oneroso, si compone di circa 400 domande; può essere svolto in un’unica soluzione o in momenti successivi, procedendo con salvataggi parziali dell’*assessment*.

Come primo passo procedurale occorre che l’utente selezioni il proprio livello di *Qualifications and Credit Framework* (QCF). La tabella del QCF, è consultabile al seguente *link*:

<https://nationalcareersservice.direct.gov.uk/advice/courses/Pages/Qualificationstable.aspx>

A seguito della selezione del livello di appartenenza occorre che il cittadino compili i questionari necessari alla generazione del *report* di *assessment*.

I questionari sono suddivisi in due macro categorie:

- ***Your personal skills***, in tale sezione è possibile compilare i questionari relativi alle seguenti aree:
 - *Skill areas*, che consente di rilevare le aree di competenza nelle quali si potrebbe eccellere;
 - *Interests*, che consente di indagare gli interessi del cittadino;
 - *Personal style*, che consente di esprimere le attività predilette dal cittadino;
 - *Motivation*, che consente di comprendere quale parte del lavoro è più importante per il cittadino.
- ***Your activity skills***, in tale sezione è possibile compilare i questionari relativi alle seguenti aree:
 - *Working with numbers*, che consente di indagare le modalità di giudizio del cittadino attraverso l’utilizzo e l’elaborazione di informazioni numeriche;
 - *Working with written information*, che consente di indagare le modalità di giudizio del cittadino attraverso l’utilizzo e l’elaborazione di testi scritti;
 - *Checking information activity*, che consente di eseguire esercizi di verifica controllo ed esprimere eventuali *feedback*;

- Solving mechanical problems, che consente all'utente di cimentarsi nella risoluzione di esercizi di logica;
- Working with shapes, che consente all'utente di cimentarsi nella risoluzione di esercizi di logici attraverso l'utilizzo di forme geometriche;
- Solving abstract problems, che consente all'utente di cimentarsi nella risoluzione di esercizi su problematiche astratte.

Al termine della compilazione dei questionari sopra riportati l'utente genera il *report* personale relativo allo "stato di salute" delle sue competenze.

Il *report* generato dal sistema rappresenta il punto di partenza per un colloquio di orientamento, da concordare preventivamente con l'operatore della struttura di competenza, per definire il proprio piano di sviluppo formativo o di carriera.



Federazione Europea dei Centri di Bilancio e di orientamento professionale

Nel 2005 viene costituita la Federazione Europea dei Centri di Bilancio e di orientamento professionale (FECBOP), con sede a Vichy in Francia, che riunisce a livello europeo gli organismi che intervengono nei settori dell'orientamento professionale, della consulenza di carriera, della valorizzazione delle competenze acquisite e nella pratica del bilancio delle competenze; ad oggi i paesi europei aderenti alla FECBOP sono **Francia, Italia, Belgio, Germania e Repubblica Ceca**.

Per quanto concerne la rappresentanza italiana tra i membri della Federazione rientrano ISFOL, CIOFS FP, Studio e Progetto 2 Sardegna, Università di Foggia, IAL FVG, Università degli Studi di Padova, CNOS FAP Piemonte, People s.r.l., En.A.I.P. Piemonte, Università degli Studi di Roma Tre, CRES, ENGIM Piemonte, INFORMA S.c.a.r.l, CONFORM s.r.l e CFP G. Veronesi.

La *mission* della FECBOP è promuovere a livello internazionale i principi, le metodologie e l'immagine del bilancio delle competenze a favore dei propri membri e dei loro beneficiari, occupati, disoccupati o datori di lavoro. Oltrepassando le frontiere garantendo l'omogeneità delle pratiche deontologiche e metodologiche.

La FECBOP utilizza precise strategie per raggiungere i seguenti obiettivi:

- 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 professionali;
- perseguire la realizzazione di un percorso di certificazione di qualità delle pratiche;
- avviare ricerche e studi nel quadro delle priorità dei programmi europei;
- 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.

La Federazione ha messo a punto una "**Carta della qualità Europea del Bilancio delle Competenze**" che fissa regole comuni sul piano metodologico ed etico tra i vari *partner* che fanno parte della rete delle strutture che erogano servizi di bilancio delle competenze nei rispettivi territori nazionali.

La carta della qualità rappresenta un protocollo che chiarisce diritti e doveri delle parti chiamate in causa e contribuisce ad arricchire il confronto sulla qualità del servizio in Europa.

Il portale istituzionale della FECBOP è disponibile per la consultazione al seguente *link*:

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

In allegato si riporta, in italiano (trad. a cura di ISFOL), la “CARTA DELLA QUALITÀ EUROPEA DEL BILANCIO DELLE COMPETENZE”.

2.3 Risultanze dello studio di benchmark

Lo studio di *benchmark* condotto a livello nazionale ed internazionale, i cui esiti sono stati illustrati nei paragrafi precedenti, ha consentito di mettere in luce le caratteristiche salienti del bilancio delle competenze, sia in termini di procedure che di strumenti (cartacei o informativi) a supporto.

Nello specifico, di seguito si sintetizzano le principali evidenze emerse, che potranno essere utilizzate quale riferimento per la successiva fase di disegno di un modello regionale di bilancio delle competenze per la Sardegna:

- I colloqui di orientamento finalizzati al bilancio delle competenze possono avere **molteplici obiettivi**; nello specifico, possono essere richiesti dal cittadino che vuole indirizzarsi verso la miglior scelta professionale ovvero dalle aziende che vogliono identificare le potenzialità delle risorse umane già disponibili al proprio interno e nella selezione delle nuove assunzioni.
- Il bilancio delle competenze può essere rivolto a **diversi target di utenza**, sulla base delle specifiche esigenze o condizioni; a titolo esemplificativo:
 - lavoratori che desiderano rivedere il proprio sviluppo professionale e di carriera;
 - lavoratori coinvolti in processi di mobilità intra-aziendale;
 - lavoratori coinvolti in processi di mobilità esterna;
 - disoccupati impegnati nella ricerca di una nuova collocazione lavorativa;
 - persone che vogliono inserirsi nel mercato del lavoro dopo un periodo di interruzione volontaria (donne in reinserimento lavorativo).
- Il percorso di bilancio delle competenze viene **attivato dietro esplicita richiesta** del cittadino o dell'azienda interessata;
- Il percorso di bilancio delle competenze ha una **durata** ben definita, orientativamente compresa tra le 16 e le 24 ore, e si articola in **fasi successive**. Il **numero di colloqui** è variabile da 6 a 8; tali colloqui possono essere sia **individuali** che di **gruppo**, sempre nel rispetto della *privacy* del cittadino.
- Nelle diverse fasi del bilancio delle competenze possono essere utilizzati degli **strumenti a supporto** sia degli orientatori che dei cittadini quali, a titolo esemplificativo:
 - schede pedagogiche;
 - questionari di auto-valutazione, da somministrare anche con l'ausilio di tool *on line*;
 - analisi di esperienze passate;
 - biografia professionale;
 - test e simulazioni.
- Il percorso di valutazione delle competenze deve portare ad indagare diverse **aree conoscitive** del cittadino: aspirazioni, conoscenza, capacità, esperienze pregresse, etc.

- In esito al percorso di bilancio delle competenze viene redatto un *portfolio* o **fascicolo delle competenze** possedute dal cittadino.
- Il processo di valutazione delle competenze deve essere a cura di operatori **esperti**, dotati delle opportune **professionalità**.

3 ALLEGATI



*CARTA DELLA QUALITÀ EUROPEA
DEL BILANCIO DELLE COMPETENZE*



Criterio 1:

FINALITÀ DEL BILANCIO

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

- 1.1 Per un dipendente come per una persona in cerca di impiego il Bilancio delle competenze costituisce un percorso privilegiato per l'elaborazione di un progetto di sviluppo personale e professionale. Il bilancio delle competenze dovrebbe permettere alla persona di anticipare i cambiamenti, di definire il proprio piano di azione e di posizionarsi in modo chiaro nel caso in cui il percorso di bilancio delle competenze si inserisca in un processo di gestione previsionale degli impieghi e delle competenze all'interno di un'impresa.
- 1.2 Il bilancio delle competenze deve offrire la possibilità ad ogni persona di reperire, definire e far valutare gli elementi della sua qualifica e delle sue competenze acquisite tramite il lavoro, la formazione o l'esperienza sociale.
- 1.3 Il ricorso al bilancio delle competenze suppone che la persona beneficiaria si interroghi sulle condizioni del suo inserimento o della sua evoluzione professionale.
- 1.4 Il bilancio delle competenze deve permettere di prendere visione dei fattori che possono favorire o no la realizzazione di un progetto professionale, di prevedere le principali tappe della sua attuazione o di identificare gli elementi preliminari per l'elaborazione di un progetto sul quale il beneficiario dovrà lavorare con l'aiuto di eventuali supporti esterni.
- 1.5 Se si dovesse constatare la necessità che il beneficiario segua una formazione per coprire un eventuale scarto tra le competenze richieste dal progetto e quelle effettivamente possedute, dovrà essere elaborato un progetto di formazione. Questo sarà considerato come una tappa del progetto professionale.
- 1.6 Il beneficiario deve poter esercitare delle scelte in termini di strategie di azione che presuppongono la formalizzazione di scenari alternativi.
- 1.7 Il bilancio delle competenze tiene conto dell'ambiente socio economico del beneficiario e i dati e le informazioni riferite al mercato del lavoro.

Criterion 2:

PRINCIPI DEL BILANCIO

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

- 2.1 Questo criterio contribuisce a distinguere molto chiaramente il bilancio delle competenze dalla selezione. Essere attore del proprio bilancio significa costruire progressivamente il proprio cammino pur essendo accompagnato. La somministrazione di test e questionari deve essere considerata in questa dinamica. La valutazione tramite test potrebbe rendersi necessaria in una determinata fase del percorso, tuttavia, questa modalità valutativa non dovrà costituire in nessun caso una condizione preliminare ad ogni bilancio delle competenze né potrà esserne la pietra miliare.
- 2.2 Il beneficiario esprime e formalizza la sua volontà di realizzare un bilancio delle competenze attraverso un contratto di bilancio che ne precisi gli obiettivi e le modalità.
- 2.3 Il beneficiario del bilancio delle competenze è seguito da un consulente referente. Il suo nome può essere indicato nel contratto di bilancio o in un allegato tecnico.
- 2.4 Il servizio di bilancio delle competenze tiene conto della diversità del pubblico e della specificità di ciascuna domanda.
- 2.5 Le fasi del bilancio delle competenze possono essere discontinue e devono rispettare il ritmo di appropriazione del beneficiario.
- 2.6 Durante il bilancio delle competenze esistono dei tempi di lavoro personale e di produzione individuale realizzati dal beneficiario. Le attività di ricerca individuale diventano poi occasione di scambio con i consulenti di bilancio.
- 2.7 I percorsi di bilancio delle competenze progettati devono permettere al beneficiario di:
 - appropriarsi dei risultati della fase di investigazione;
 - disporre dell'insieme degli elementi di informazione e di analisi che gli permettano di fare delle scelte che riguardano il suo orientamento e i mezzi da mettere in campo al termine del suo bilancio.



Criterio 3:

ACCOGLIENZA E INFORMAZIONE

Una fase di informazione precede la realizzazione del Bilancio

- 3.1 Questo criterio mira ad identificare e mettere in atto una tappa specifica e strutturata anteriore alla realizzazione di un bilancio delle competenze e che ha come finalità quella di informare la persona sugli obiettivi e la modalità del servizio.
- 3.2 Questa tappa è precedente a tutti gli impegni all'interno di un percorso di bilancio delle competenze.
- 3.3 Questa tappa mobilita le risorse necessarie (umane e materiali) che permettono al futuro beneficiario di pervenire alla comprensione più precisa possibile degli obiettivi e modalità di svolgimento di un bilancio delle competenze.
- 3.4 Questa fase permette alla persona di riflettere sulla decisione di impegnarsi o meno nel percorso.
- 3.5 Questa tappa può essere realizzata dal Centro di bilancio o delegata ad un'altra struttura che si occupi di accoglienza e di informazione orientativa. In questo caso il Centro è comunque garante della qualità della prestazione e dell'informazione erogata.



Criterio 4

PROCESSO DI SVOLGIMENTO DEL BILANCIO

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

- 4.1 Il bilancio delle competenze comprende tre fasi distinte:
- Fase preliminare di analisi della domanda
 - Fase di investigazione
 - Fase di conclusione
- 4.2 La durata media di un bilancio delle competenze (considerata quantificando il tempo che il beneficiario trascorre presso il Centro per le attività individuali, di gruppo o di colloquio) è di 18 ore. Un bilancio delle competenze si considera tale se la durata varia da un minimo di 14 ad un massimo di 24 ore, in modo da poter tener conto della specificità di ogni beneficiario e favorire un processo di appropriazione.
- 4.3 La fase preliminare deve permettere di verificare la compatibilità tra il servizio offerto i bisogni e le richieste delle persone che lo richiedono.
- 4.4 Tra la data di iscrizione al bilancio delle competenze e l'inizio delle attività non deve trascorrere più di un mese per evitare che la persona si demotivi.
- 4.5 Il bilancio deve essere terminato entro due mesi salvo eccezioni.
- 4.6 La prima fase del Bilancio, di carattere individuale e realizzata attraverso un colloquio, si configura come tappa pedagogica fondamentale e deve sfociare nella definizione di un contratto individualizzato e formalizzato in cui i contenuti devono precisare in particolare gli obiettivi generali ed operativi perseguiti, il percorso ed i mezzi che saranno messi in atto, gli impegni reciproci del prestatario e del beneficiario (la durata e la suddivisione dei tempi del bilancio) e le modalità di trasmissione del documento di sintesi.
- 4.7 La fase di investigazione, in base alle prospettive di sviluppo emerse, deve permettere all'interessato di:
- identificare gli elementi chiave che possono favorire il suo cambiamento;



- di comprendere meglio i suoi valori, i suoi interessi, le sue aspirazioni e i fattori che determinano la sua motivazione;
- di valutare le sue conoscenze generali e professionali, i suoi saper fare e le sue attitudini
- di reperire gli elementi della sua esperienza trasferibili in nuove situazioni professionali;
- di far emergere le sue risorse e il suo potenziale.

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

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



Criterio 5

LA FASE DI CONCLUSIONE

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

5.1 La fase di conclusione:

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

5.2 Redatto sotto la sola responsabilità del consulente referente di Bilancio, il documento di sintesi deve contenere:

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



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



Criterion 6

RICONOSCIMENTO E VALIDAZIONE DELLE COMPETENZE ACQUISITE

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

- 6.1 Il bilancio delle competenze deve offrire la possibilità a tutte le persone di reperire, definire, provare e far valutare gli elementi della loro qualifica e delle loro competenze acquisite tramite il lavoro, la formazione o l'esperienza sociale.
- 6.2 Il bilancio delle competenze non è una certificazione delle competenze, ma può contribuire al riconoscimento o alla validazione; il Centro di Bilancio mira ad assicurare i legami necessari con le istituzioni che intervengono nel campo del riconoscimento e della validazione delle competenze acquisite.
- 6.3 Il Centro deve aiutare il beneficiario, a realizzare un Portafoglio delle Competenze. Il Centro può accompagnare il beneficiario, se lo desidera, in un processo di riconoscimento o di preparazione alla validazione delle competenze acquisite, laddove questo percorso istituzionale esista nei paesi di riferimento.
- 6.4 Il beneficiario deve essere informato sulla modalità di gestire e di aggiornare il suo portafoglio delle competenze così come sulle possibilità esistenti circa il riconoscimento e la valutazione delle competenze acquisite nel quadro legislativo locale. Queste informazioni devono essere contenute nel suo dossier individuale.
- 6.5 Gli elementi di questo portafoglio saranno integrati in un dossier individuale del bilancio delle competenze sotto forma di documenti mobili datati ed individualizzati.
- 6.6 Questi elementi possono essere: i risultati del Bilancio, le produzioni specifiche personali come il curriculum vitae o una storia di vita, i certificati di formazione, i diplomi ottenuti, i risultati dei test, i certificati di lavoro, i crediti formativi acquisiti, ect.



Criterio 7

COMPETENZE PRATICHE PLURIDISCIPLINARI

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

- 7.1 Le competenze di base richieste ad un'équipe di Bilancio comprendono almeno:
- Le competenze relative all'accoglienza e all'informazione;
 - Le competenze legate all'accompagnamento professionale, alla consulenza, alla gestione di colloqui;
 - La conoscenza del campo teorico di riferimento collegato alle pratiche di Bilancio.
 - La conoscenza del sistema di qualifiche scolastiche e formative e del mercato del lavoro.
- 7.2 Tenuto conto dell'ampiezza delle competenze richieste per l'erogazione di un servizio di Bilancio, la pluridisciplinarietà può essere assicurata anche da una rete di partners esterni complementari alle risorse interne ad un Centro. Questa rete deve essere formalizzata al fine di poter essere mobilitata da ciascun consulente referente secondo i bisogni specifici del destinatario. Nel caso in cui si faccia ricorso a partners esterni, il Centro vigila sulla qualità della prestazione fornita.
- 7.3 Ciascun consulente di Bilancio dovrà possedere definizioni chiare, operative e condivise dei principali concetti legati al bilancio delle competenze (competenze, performance, capacità, attitudini, motivazioni, occupabilità, certificazione, validazione, qualifiche...).
- 7.4 La necessità di garantire uno sguardo incrociato e pluridisciplinare potrà essere perseguita attraverso la discussione dei casi équipe e l'intervento di un altro professionista nel caso in cui il consulente di Bilancio referente lo ritenga necessario.
- 7.5 In riferimento alla deontologia e alle competenze necessarie all'utilizzo di alcuni test, il consulente di Bilancio referente deve poter usufruire dell'intervento di uno psicologo.
- 7.6 Le competenze messe in campo devono garantire l'affidabilità delle metodologie e delle tecniche utilizzate per realizzare i Bilanci. Allo stesso modo i consulenti di Bilancio devono tener conto della pertinenza e dell'affidabilità degli strumenti che utilizzano:
- Validità: apprezzamento dello scarto probabile tra gli obiettivi di valutazione e le performance dello strumento.



- Fedeltà: stabilità e costanza delle osservazioni quando le condizioni non cambiano.
- Sensibilità: capacità di differenziare comportamenti e popolazioni.

- 7.7 Nonostante la valutazione psicometria dia un prezioso apporto in termini di informazione sulle capacità e le caratteristiche individuali della persona, questa non può in nessun caso bastare a se stessa. Deve perciò essere completata con altre tipologie di indagine orientate prioritariamente verso i processi comportamentali che possono aprire la strada a diagnosi migliori circa la modalità di funzionamento dell'individuo.
- 7.8 I percorsi e gli strumenti utilizzati devono essere coerenti con gli obiettivi individuati e adattati alla specificità dei diversi target.
- 7.9 Il Centro deve essere tecnicamente in grado di realizzare dei Bilanci qualunque sia il livello e il settore di appartenenza del beneficiario; oppure, se il Centro è specializzato in un particolare settore, dovrà tenerne conto e accogliere soltanto persone che si riferiscono al suo campo di specializzazione.
- 7.10 Il Centro dispone di risorse documentarie necessarie a confrontare il progetto professionale alla realtà del mercato del lavoro. Queste risorse possono essere interne o esterne. In questo ultimo caso dovranno essere organizzati partenariati specifici con centri risorse o con altri organismi locali, in modo da poter offrire tale servizio ai beneficiari del bilancio delle competenze.



Criterio 8

PROFESSIONALITA' DEI CONSIGLIERI DI BILANCIO.

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

- 8.1 Tenuto conto che le competenze individuali dei consulenti di Bilancio devono essere chiaramente identificate, i tempi di scambio e di analisi delle pratiche professionali devono essere considerate un tempo privilegiato per sviluppare la qualità delle risorse interne ed esterne, l'affidabilità dei metodi e delle tecniche utilizzate e il rispetto delle esigenze deontologiche. Questi tempi di scambio e di analisi devono sfociare in produzioni scritte in vista di capitalizzare quanto emerge dal lavoro d'équipe.
- 8.2 La necessità di aggiornare le proprie competenze e di acquisirne di nuove implica l'esistenza di un piano di formazione fondato su una reale analisi dei bisogni di formazione del personale; ciò implica la necessità di prevedere pratiche di valutazione del personale.
- 8.3 Il trasferimento nella pratica professionale delle competenze acquisite in formazione presuppone la messa in atti di un monitoraggio interno.
- 8.4 Il Centro utilizza il percorso di certificazione "Carta Qualità del Bilancio delle competenze" al fine di far progredire le competenze dei consulenti di Bilancio nel quadro di punti di riferimento comuni.



Criterio 9

RICERCA E SVILUPPO

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

- 9.1 Il Centro riceve informazioni che riguardano ricerche e pubblicazioni che possono arricchire le sue pratiche.
- 9.2 Il Centro elabora progetti di studio e mette in atto azioni che mirano allo sviluppo della qualità, alla formalizzazione di nuovi processi e alla diversificazione delle prestazioni professionali.
- 9.3 A questo proposito il Centro sviluppa azioni che favoriscono:
 - la creazione di una banca dati di strumenti metodologici, di ricerche e di referenziali;
 - la capitalizzazione delle esperienze e delle azioni innovative;
 - l'organizzazione di scambi tematici che favoriscono l'arricchimento delle pratiche e il trasferimento delle competenze.
- 9.4 Il Centro può ugualmente favorire la complementarietà e la sinergia con gli organismi che intervengono nel quadro dell'inserimento professionale o in legame diretto con le imprese o le associazioni professionali.



Criterion 10.

DOPO IL BILANCIO

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

- 10.1 Alla fine del bilancio delle competenze il consulente di Bilancio si accerta che la persona abbia tutte le informazioni e i suggerimenti necessari per utilizzare al meglio i risultati del suo Bilancio nel suo futuro percorso di ricerca di impiego, di mobilità e di eventuale accesso alla formazione.
- 10.2 Il Centro può proporre un servizio complementare di accompagnamento e di monitoraggio del beneficiario o di collegamento con un altro organismo che possa partecipare alla realizzazione delle piste di progresso emerse dal Bilancio.
- 10.3 Il Centro mette in atto percorsi e mezzi necessari al fine di poter valutare l'impatto e i risultati del bilancio delle competenze. Per questo esso determina una procedura di valutazione sul seguito del Bilancio facendo riferimento a criteri quantitativi e qualitativi osservabili.
- 10.4 Il Centro garantisce l'affidabilità finanziaria della prestazione.
- 10.5 Il Centro determina e formalizza le procedure di archiviazione in collegamento con i dispositivi legali dei paesi di riferimento e la deontologia propria al Bilancio delle Competenze.

