

## Bilancio di competenze, fine di un mito <sup>1</sup>

Recensione a Ruffini C., Sarchielli V. (a cura di), **Il bilancio di competenze - Nuovi sviluppi**, Franco Angeli 2001

I nuovi sviluppi a cui si riferisce il titolo sono quelli della sperimentazione del bilancio condotta negli anni 1998/2000 dalla Regione Emilia Romagna in collaborazione con lo Studio Meta di Bologna.

Il libro segue idealmente *Il bilancio di competenze* pubblicato nel 1999 a cura di Selvatici A., e D'Angelo M.G. che dava conto delle attività svolte nel periodo 1996/1997.

Il libro (a cui ci riferiamo d'ora in avanti come *Nuovi Sviluppi*) contiene una versione rivista e abbreviata (cap.1.) del percorso di bilancio strutturato già apparso ne *Il bilancio di competenze*, e una miscellanea di saggi dedicati a vari aspetti della sperimentazione 98/2000: l'utilizzo del bilancio nelle imprese (cap.2), l'utilizzo dell'Analisi Transazionale nel procedimento di bilancio (cap.3), indicazioni per la supervisione dei consulenti di bilancio (cap.3), un'esperienza di bilancio con un gruppo operatori della formazione professionale (cap.4), l'utilizzo dell'analisi delle competenze e delle risorse psicosociali ai fini dell'incrocio fra domanda e offerta di lavoro (cap.4).

La parte più importante del libro (a parte il percorso di bilancio strutturato, utile a chi cerca dei materiali da utilizzare praticamente nella sua pratica di bilancio), è senz'altro l'introduzione di Bresciani, di Studio Meta.

Dall'introduzione sembra infatti di capire che (finalmente!) anche in Emilia Romagna si comincia a riconoscere la legittimità dell'utilizzo di percorsi di autovalutazione a fini orientativi e solo orientativi. E diciamo finalmente perché questa posizione, che può sembrare scontata, nell'impostazione iniziale non lo era affatto.

Come è noto, le attività di orientamento con soggetti giovani e adulti in cerca di lavoro non possono limitarsi all'insegnamento delle tecniche di ricerca di lavoro. Nel mercato del lavoro attuale i soggetti sono costretti a una continua manutenzione della propria impiegabilità, e questo richiede un obiettivo e un progetto professionale. L'individuazione di un obiettivo e la costruzione del progetto professionale non può prescindere da un'analisi di sé, delle proprie capacità e aspirazioni. Tale analisi risulta più facile se svolta con l'aiuto di un consulente di orientamento, e molto più facile se il consulente utilizza strumenti strutturati appositamente costruiti per rendere più agevole

---

<sup>1</sup> Articolo contenuto sul sito [www.orientamento.it](http://www.orientamento.it). Autore © Leonardo Evangelista ([www.leonardoevangelista.it](http://www.leonardoevangelista.it)). Collocato su internet nel 2001. Ultima modifica 28.12.2001. L'articolo rispecchia le opinioni dell'autore al momento dell'ultima modifica. Può essere riprodotto (stampa dal sito per uso personale o fotocopia per uso didattico) citando la fonte. Per rilevare citazioni non dichiarate, alcuni dati bibliografici sono stati volutamente riportati in maniera inesatta.

il processo di analisi di sé e di costruzione di un progetto. Questi strumenti consistono non in test, che tendono a produrre soggetti passivi, le cui scelte devono essere indirizzate da specialisti, ma in semplici schede (come quelle pubblicate anche su *Nuovi Sviluppi*) che hanno appunto lo scopo di facilitare la riflessione. Si tratta di strumenti semplici, ma non di meno di grande utilità.

Schede di questo tipo sono utilizzate anche nel mondo anglosassone (nell'ambito del *self assessment*, si parla di *personal inventories* e *self assessment exercises*, *self assessment activity sheets*, *self assessment tools*), dove hanno da anni ampia diffusione e facile reperibilità (addirittura su internet, si vedano i classici [Career Development Manual](#) della canadese Waterloo University - o, fra tutti quelli su carta, Open University, *A Portfolio Approach to Personal and Career Development*, 1993, Hopson B., Scally M., *Build your own rainbow*, 1' edizione 1983) e vengono considerate per quello che sono (strumenti di supporto all'attività di orientamento) senza grandi teorizzazioni o drammatizzazioni.

In Italia strumenti di questo tipo vengono invece indicati col termine bilancio, probabilmente perché l'utilizzo di un percorso di autovalutazione strutturato a fini orientativi è stato inizialmente diffuso in Italia dall'associazione francese *Retravailler* e in francese questa pratica è chiamata *bilan*.

Tutte le categorie di possibili clienti dei servizi di orientamento (studenti, giovani diplomati e laureati, occupati, disoccupati di lungo periodo, donne, etc.) hanno bisogno di poter utilizzare un servizio di bilancio di questo tipo. I singoli strumenti (le schede) utilizzati possono variare in relazione al tipo di cliente (è chiaro che in un giovane diplomato alla ricerca di prima occupazione l'esame delle competenze sarà più breve che con una persona con una lunga esperienza professionale - in genere si dispone di un numero ampio di schede diverse, e si utilizzano di volta in volta quelle più adatte al tipo di cliente che si ha davanti-), ma medesimo è il tipo di dispositivo e medesima la sua filosofia di utilizzo.

Un altro punto da evidenziare è che, per essere efficace, il percorso di bilancio (come del resto tutte le attività di orientamento) deve essere centrato sul cliente. Il voler utilizzare il bilancio per obiettivi diversi da quelli orientativi, o addirittura per fornire servizi ad altri soggetti (ad esempio le imprese) lo snatura e crea pratiche distorte e dannose per il cliente (non è questo il luogo per approfondire questa tematica. Sulle possibili distorsioni nell'uso del bilancio si vedano i nostri *Bilancio e certificazione delle competenze* e *Cos'è il bilancio di competenze?* sul sito [www.orientamento.it](http://www.orientamento.it)).

In Emilia Romagna l'introduzione di percorsi per favorire l'autovalutazione a fini orientativi è stata inizialmente pensata sul modello del bilancio di competenze francese.

Le caratteristiche del servizio di bilancio, cosiccome viene erogato in Francia, sembrano potersi ben adattare anche alla nostra realtà italiana e regionale, sia nelle finalità che nei contenuti (*Il bilancio di competenze*, pag.29).

Ma nella sua accezione originaria il bilancio 'alla francese' non è un'azione orientativa (*ibidem*, pag.48). Il bilancio di competenze francese è nato come un dispositivo riconosciuto dalla legge che doveva servire:

- ai lavoratori occupati per fare il punto sul proprio sviluppo professionale, al fine di veder riconosciute dall'azienda le competenze acquisite e richiedere avanzamenti di carriera e,
- all'azienda per gestire percorsi di carriera e ristrutturazioni aziendali. (*ibidem*, pagg. 23 e 24).

I bilanci vengono svolti attraverso una serie di prove e colloqui svolte presso organismi appositamente costituiti (i *CIBC, Centres Interinstitutionnelles de Bilan de Competences*) riconosciuti (e partecipati) da imprenditori, sindacati e Ministero del lavoro; la pratica di bilancio si inserisce così all'interno di un sistema di mobilità aziendale e interaziendale contrattato fra le parti sociali.

Il bilancio in Emilia Romagna si è caratterizzato così nell'impostazione iniziale per un'attenzione forte al tema delle competenze (a scapito dell'utilizzo orientativo dello strumento) e di conseguenza indirizzato solo a occupati o a persone con esperienze professionali significative.

'Caratteristica fondamentale di questo tipo di intervento (il bilancio secondo il modello francese) è (...) favorire il riconoscimento delle competenze sviluppate nel corso dell'esperienza professionale e personale, al fine di un loro potenziamento e/o trasferimento in nuovi contesti di lavoro. Questa finalità trova certamente un riscontro importante anche nel contesto italiano (...). Sembra quindi opportuno indirizzare le azioni di bilancio, in primo luogo, a persone che cercano una ricollocazione lavorativa (...) o che si trovano ad affrontare comunque una transizione lavorativa, sia essa volontaria (...) o forzata (...). (*ibidem*, pagg.28-29).

'Il bilancio di competenze, nella sua accezione originale, nasce in Francia non tanto come metodica di orientamento (come viene spesso considerata)' (sottolineatura nostra) 'quanto piuttosto come azione finalizzata allo sviluppo della professionalità dei lavoratori, strettamente correlata con la formazione continua. Si rivolge quindi, in primo luogo, a persone che abbiano già maturato un'esperienza lavorativa e che siano portatrici di una competenza professionale che intendono sviluppare o riconvertire verso altri settori professionali. In questo senso, il bilancio ha anche una valenza orientativa importante (...), ma la sua funzione non si risolve in questo. La valenza forte, che lo contraddistingue da altre azioni e, in specifico, dalla consulenza orientativa, è quella di favorire la ricostruzione, la valorizzazione e la validazione della competenza implicita' (sottolineatura nostra), 'sviluppata attraverso l'esperienza di lavoro e di vita, allo scopo di farne una risorsa effettivamente spendibile e trasferibile (...). Un'azione di bilancio è dunque potenzialmente rivolta a tutti i lavoratori (...). (*ibidem*, pag.48-49)

Questa impostazione è stata poi seguita nella selezione delle persone che hanno partecipato alla sperimentazione iniziale: 'La richiesta di qualche esperienza lavorativa' (...) (ai soggetti selezionati per il bilancio) 'sottendeva la scelta di sperimentare un'azione specifica rispetto ad altre azioni di orientamento, fondata essenzialmente sulla

ricostruzione, valorizzazione e trasferibilità di competenze sviluppate al monte del percorso di bilancio e implementazione a partire dal percorso stesso (*ibidem*, pag.59).

Dalla scelta di collocare il bilancio innanzitutto sul binario del riconoscimento e del trasferimento delle competenze acquisite seguono tutte le altre:

-il desiderio/tentativo/ipotesi di legare il bilancio alla certificazione delle competenze e all'attribuzione di crediti formativi e professionali. Su questo punto si veda la relazione *Osservazioni delle pratiche: dall'autovalutazione alla certificazione* A. Selvatici di Studio Meta al Convegno *Il bilancio delle competenze, l'evoluzione in Europa tra l'autovalutazione e la certificazione*, tenutosi a Genova il 22 gennaio 2001). Nel paragrafo intitolato *Caratteristiche del servizio (di bilancio) finalità, contenuti, accesso* (*ibidem*, pag.29) si dice che: 'Importante è anche l'obiettivo che oggi in Francia si cerca di perseguire, di arrivare a forme di riconoscimento delle competenze evidenziate dal bilancio, attraverso un sistema di 'crediti professionali e formativi'.

-il ricorso nel bilancio a prove di verifica delle competenze tecnico professionali quali ad esempio lingue straniere, informatica, CAD CAM, contabilità, etc., sulla base 'dell'esempio francese in cui il soggetto può avvalersi di un sistema di 'validazione delle competenze' previsto per legge' seppure solo 'per fare effettuare un esame di realtà a cliente e consulente' (*ibidem*, pag.47).

-il desiderio di utilizzare il bilancio per l'incrocio fra domanda e offerta di lavoro ('Inoltre il Bilancio di competenze può essere uno strumento capace di rendere più flessibile e dinamico il rapporto fra domanda e offerta di lavoro.' (*ibidem*, pag.18)).

-il desiderio di utilizzare il bilancio per la mobilità contrattata dei lavoratori all'interno e all'esterno dell'azienda, col forte coinvolgimento delle parti sociali, e la considerazione del bilancio come un servizio rivolto anche alle imprese ('Per quanto riguarda i servizi rivolti alle aziende, questa può essere una importante prospettiva di sviluppo del servizio.' (pag.29, *ibidem*, nel paragrafo *Caratteristiche del servizio (di bilancio) finalità, contenuti, accesso*). E ancora: '(..) un servizio di Bilancio di Competenze può avere buone prospettive di sviluppo solo se riesce a configurarsi come un'azione chiave nei processi di mobilità, di riconversione e, più in generale, di transizione lavorativa. (..) Per questa ragione si è ritenuto necessario coinvolgere rappresentanti dei sindacati e degli imprenditori in un'attività di informazione e promozione del servizio. In particolare si è ritenuto importante ottenere la collaborazione delle OO.SS. e delle associazioni di categoria per l'intervento rivolto ai lavoratori di azienda, dove il Bilancio di Competenze poteva costituire strumento per agevolare situazioni di mobilità o prevenire la perdita di lavoro. A questo scopo, un referente importante della sperimentazione era rappresentato dal Tavolo provinciale a suo tempo costituito per le azioni rivolte ai lavoratori in mobilità.' (*ibidem*, pag.63).

Il saggio di Bresciani compie un'inversione a U. In particolare afferma:

-che il bilancio di competenze, nella sua impostazione originaria ('francese') non ha carattere di eterovalutazione, né di riconoscimento né di certificazione (*Nuovi Sviluppi*, pag.10)

-che esistono altri dispositivi di valutazione delle competenze ('l'analisi delle competenze in ingresso ai percorsi di formazione, la selezione in ingresso nelle imprese, la valutazione delle prestazioni, la valutazione del potenziale e l'assessment centre, l'outplacement, la preselezione e l'incontro domanda/offerta nei centri per l'impiego') che sono cosa diversa dal bilancio di competenze e che col bilancio di competenze non possono essere ibridati (*ibidem*, pagg.10-11) né chiamati bilancio di competenze (*ibidem*, pag.12).

-che le competenze a cui si riferiscono il bilancio (da una parte) e gli altri dispositivi citati (dall'altra) sono qualitativamente diverse: nel bilancio per competenza si intende quella autopercepita dal soggetto, costruita nella relazione consulenziale (*ibidem*, pag.22) (e dunque, diciamo noi, anche potenzialmente non 'vera', se il consulente non è in grado di far cambiare idea al cliente), mentre nell'assessment (e negli altri dispositivi) la competenza è quella 'oggettiva' e valutabile dall'assessor anche se i soggetti ne sono inconsapevoli (*ibidem*, pag.23).

-che il bilancio si pone nel versante di un approccio 'orientativo', supportivo, consulenziale, di aiuto, centrato sulla autovalutazione, mentre l'assessment (e gli altri dispositivi) si basano invece su un approccio che in varia misura è sanzionatorio, classificatorio, tassonomico, normativo, centrato sull'eterovalutazione. (*ibidem*, pagg.24 e 25).

-che il bilancio va separato dagli altri strumenti e che l'ibridazione fra i diversi strumenti è impossibile proprio per 'l'ineludibile diversità delle concezioni (degli assunti di base, della 'cultura') che li ispirano, dai quali derivano, che in qualche modo essi 'esprimono' (*ibidem*, pag.28).

Il numero e la portata delle differenze sono evidenti. Proviamo a elencarle (indichiamo con A la concezione iniziale del bilancio in Emilia Romagna descritta sopra, e con B le posizioni di Bresciani):

-la natura del bilancio francese: in A la valenza forte, che lo contraddistingue da altre azioni e, in specifico, dalla consulenza orientativa, è 'favorire la ricostruzione, la valorizzazione e la validazione della competenza implicita'. In B invece ci si richiama a una 'impostazione originaria' secondo cui il bilancio francese che non avrebbe carattere di eterovalutazione, né di riconoscimento né di certificazione

-in A si parla di utilizzo del bilancio per il riconoscimento di crediti formativi, l'outplacement e l'incrocio fra domanda e offerta, mentre in B si dice che non si può parlare di bilancio per indicare dispositivi di valutazione delle competenze quali quelli 'per l'analisi delle competenze in ingresso ai percorsi di formazione, l'outplacement, la preselezione e l'incontro domanda/offerta nei centri per l'impiego'. In *Nuovi Sviluppi*, nel capitolo quarto si parla più prudentemente di *dispositivo* (non di *bilancio*) per l'incrocio fra domanda e offerta di lavoro (pag.182).

-in A le competenze che vengono esplicitate nel bilancio sono competenze 'forti', oggettive, riconoscibili. In B si tratta invece di competenze deboli, autopercepite dal

soggetto; le prove di verifica delle competenze tecnico professionali sono così poco importanti.

-in A il bilancio è un ibrido che soddisfa prima di tutto le necessità di riconoscimento delle competenze 'oggettive' e solo secondariamente le necessità di orientamento, in B l'ibridazione fra i diversi strumenti è impossibile proprio per 'l'ineludibile diversità delle concezioni (..) che li ispirano'

-in A il bilancio è uno strumento per la mobilità aziendale e interaziendale contrattata con le parti sociali, in B non c'è alcun accenno alle parti sociali.

La rivoluzione di Bresciani è introdotta inizialmente con spirito dubitativo: pur evidenziando tutte le incompatibilità fra l'approccio delle competenze e quello orientativo, per gran parte del suo saggio Bresciani sostiene che un'integrazione fra le due impostazioni è possibile ricorrendo a una progettazione mirata al contesto; dichiara l'impossibilità di un'integrazione solo nell'ultima pagina presentandola inizialmente come un 'dubbio' (*Nuovi Sviluppi*, pag. 28). Nel libro vi sono altri contributi che, pur con evidenti limiti, continuano a rifarsi, in tutto o in parte, all'impostazione originaria (probabilmente perché sono stati elaborati temporalmente 'prima' del contributo di Bresciani), ad esempio il capitolo sul bilancio nelle imprese e quello sul bilancio di competenze con gli operatori della formazione professionale.

La formulazione finale è comunque che lo spazio del bilancio è solo quello dell'orientamento, e altri utilizzi sono impropri. Il bilancio è così uno strumento da utilizzarsi in tutti quei contesti e con tutte le tipologie di clienti che richiedono orientamento per individuare un obiettivo professionale e mettere a punto un percorso per raggiungerlo, e dunque logicamente, diciamo noi, non solo con persone con esperienze professionali significative.

Bresciani non arriva ancora a tanto, non fa cadere l'ultimo tabù, che è quello dell'utilizzo del bilancio anche con persone senza esperienza. Per questo bisognerà forse aspettare il prossimo libro (fra due anni).