



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

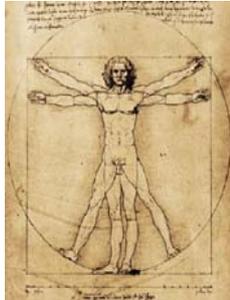
[working paper](#)

N° 3 2005

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Imprese, economisti d'impresa e società civile

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

saggi

⇒ [Michele Marsonet](#)

Una o più scienze?

⇒ [Lorenzo Caselli](#)

Dove vanno le nostre discipline. I contributi di Sergio Sciarelli e Giuseppe Usai

⇒ [Roberto Cafferata](#)

Adattamento ed evoluzione del rapporto tra impresa e ambiente

⇒ [Giorgio Giorgetti](#)

Sulle condizioni organizzative per lo sviluppo di qualità imprenditoriali coerenti alle politiche di servizi sociali di comunità

⇒ [Marco Delfino](#)

Il ruolo della conoscenza nell'evoluzione delle strategie competitive. Un'analisi delle principali determinanti del cambiamento

⇒ [Roberta Scarsi](#)

Comportamenti imitativi ed errori decisionali nell'ambito di comunità di affari: il caso del settore armatoriale

[< indietro](#)

working paper

⇒ [Giovanni Lombardo](#)

Creazione di valore, performance e Responsabilità Sociale delle Imprese

⇒ [Teresina Torre](#)

Il Bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane

⇒ [Clara Caselli](#)
[Stefania Mittiga](#)

Commercio giusto ed etica delle relazioni internazionali nord-sud: il caso dell'artigianato peruviano

⇒ [Federico Fontana](#)

Opportunità e limiti dell'ICT nelle autonomie locali



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader



Il Bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane

Teresina Torre

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il bilancio di competenze: un sintetico inquadramento – 2.1 I presupposti teorici: competenze e bilancio di competenze – 2.2 Il percorso del bilancio di competenze – 2.3 Modelli e contingenze, agire “tecnico” ed agire “etico” – 2.4 Bilancio di competenze e “analisi transazionale” – 3. Nuovi ambiti di applicazione – 3.1 Il bilancio di competenze con le imprese, per lo sviluppo e la mobilità interna – 3.2 Il bilancio di competenze con le imprese, per la mobilità esterna — 3.3 Il bilancio di competenze come “carburante” dei centri per l’impiego – 4. Riflessioni conclusive, in chiave critica – Bibliografia di riferimento

Abstract

Il bilancio di competenze rappresenta un interessante strumento di supporto ai percorsi di individuazione e valorizzazione delle competenze, oggetto di studio da parte delle scienze della formazione ma assai meno preso in considerazione nell’ambito della strumentazione di gestione delle risorse umane e inquadrato in questo contesto. Dopo averne richiamato gli aspetti caratterizzanti - per quanto concerne sia l’inquadramento teorico che le problematiche di utilizzo – l’attenzione viene posta sugli approcci e sulle evoluzioni più recenti verso le quali la prassi ha indirizzato il bilancio di competenze, con l’obiettivo di evidenziarne i legami con il ruolo che le competenze svolgono nel più ampio assetto delle strategie gestionali indirizzate alle risorse umane, ma anche le problematiche che lo strumento stesso manifesta rispetto agli obiettivi che possono essergli assegnati. Alcune riflessioni critiche sull’utilizzo dello strumento e le strategie di sviluppo professionale che attraverso di esso possono essere perseguite concludono l’articolo.

1. Introduzione

Le competenze costituiscono, da tempo ormai, tema di particolare interesse per molteplici famiglie di studiosi ed operatori attenti a cogliere premesse, conseguenze ed implicazioni dei cambiamenti che, con intensità e ritmi sempre più sostenuti, caratterizzano l'evoluzione dei sistemi produttivi. In maniera più specifica, le ripercussioni che questa situazione genera nel mondo del lavoro - luogo privilegiato per le peculiarità del suo oggetto, il lavoro, fattore produttivo principale nell'economia della conoscenza che "usa" la persona e la sua attività lavorativa per diffondersi e svilupparsi - provocano un impatto diretto sull'insieme di elementi che connotano l'adesione dell'individuo all'impegno lavorativo e che, per sintesi e convenzione, identifichiamo con il termine competenze.

Riprenderemo in seguito, le diverse accezioni in cui il vocabolo viene impiegato. In sede introduttiva, preme sottolineare come punto centrale del dibattito attorno alle questioni di gestione delle risorse umane ed agli strumenti che la rendano efficace ed efficiente, l'esigenza di acquisire una maggiore consapevolezza delle capacità e dell'adeguatezza professionale all'imprevedibile divenire da parte di entrambi i soggetti interessati (Camuffo, 1996).

Le competenze costituiscono il "cuore" dell'attività di un'impresa: su di esse, infatti, vengono progettate e implementate le strategie volte al conseguimento di vantaggi competitivi duraturi e difendibili, vengono progettati prodotti "migliori" (capaci, cioè, di soddisfare bisogni ancora insoddisfatti o di soddisfare bisogni già soddisfatti in maniera migliore o a costi minori) e organizzati i processi e le attività interne in maniera efficace ed efficiente. Queste competenze si fondano, pertanto, sulla dinamica di generazione della conoscenza fondante il vantaggio, conoscenza che - come Nonaka ha ampiamente spiegato - si produce anche tramite interazioni sociali, vale a dire chiama in causa il processo di formazione delle competenze dell'individuo. Su queste occorre quindi puntare l'attenzione (Maraschini, 2004). Gli strumenti più diffusi si riferiscono ai modelli di competenza, che mirano ad esprimere una valutazione delle persone e, conseguentemente, ad identificare i talenti attraverso l'evidenziazione di comportamenti e contenuti (Borgogni, Petitta, Flacone, 2005). Il bilancio di competenze, pur non essendo indicato tra le forme di analisi delle competenze - può essere annoverato tra gli strumenti utili a questo scopo, laddove l'interessato lo metta in campo e l'impresa lo consideri.

Il bilancio di competenze rileva conoscenze possedute, capacità acquisite, esperienze maturate, interessi, attitudini, sino alle aspirazioni spesso non sufficientemente esplorate e, quindi, sconosciute al diretto interessato. Si tratta di un intervento immaginato per far emergere un obiettivo professionale e per migliorare la conoscenza dei vincoli e delle risorse utili a raggiungerlo. Il percorso vede necessariamente la persona come protagonista, elemento centrale delle proprie scelte e del proprio progetto di vita; lo scopo finale è offrire maggiore consapevolezza del proprio portafoglio di competenze e delle strategie per raggiungere l'obiettivo professionale auspicato. Di fatto, è la prospettiva ad essere diversa: non il punto di vista dell'impresa, ma quello della persona;

diversità la cui accettazione presuppone la non conciliabilità delle angolature. Se, però, le competenze possono essere viste in termini di rapporto interattivo tra persone impegnate in attività di lavoro e contesti organizzativi in cui le attività stesse prendono forma – competenze in uso – esse rappresentano, al tempo stesso, un fattore dinamico di interfaccia tra capacità potenziali dell'individuo ed i requisiti richiesti dal lavoro da svolgere (Tomassini, 2005). Allora, la prospettiva della persona diviene interessante anche per l'impresa. Il bilancio di competenze può, così, trovare una sua ragione d'essere ed una sua collocazione. Questo vale, in particolare, per l'utilizzo in collaborazione con le imprese, esperienza che pone in primo piano il rapporto con gli altri strumenti di gestione delle risorse umane, di cui le imprese si avvalgono. I segnali di evoluzione del ruolo e del contenuto delle attività di gestione delle risorse umane sono stati, infatti, nel recente passato (Altomare, Artuso, 1997) rappresentati dalla diffusione del concetto di competenza in alternativa a quello tradizionalmente usato di posizione¹ e attorno ad esso si stanno riorganizzando i processi chiave.

Non è intento della presente nota sviluppare un puntuale esame dell'evoluzione della gestione delle persone nelle organizzazioni; essa intende discutere le possibili convergenze in questo ambito di uno strumento, quale è il bilancio di competenze, e delle strategie generative che lo sorreggono, mezzo che presenta numerosi spunti interessanti proprio nella prospettiva di inserirsi a pieno titolo nella cassetta degli attrezzi di chi gestisce, in chiave costitutiva, le risorse umane (Costa, Giannecchini, 2005).

2. Il bilancio di competenze: un sintetico inquadramento

Non è agevole proporre una definizione precisa e univoca dell'espressione "bilancio di competenze". Esso viene chiamato in causa (con frequenza sempre maggiore anche nel nostro paese) ogni qual volta occorre ci si focalizzi sui presupposti e sulle condizioni che favoriscono l'ingresso nel mondo del lavoro e, in modo particolare, quando l'attenzione è rivolta alla persona e si stanno mettendo a punto servizi a lei destinati. E', infatti, accreditato per essere adatto a soddisfare svariate funzioni (Jaras, 1995): migliorare l'orientamento, supportare l'analisi in ingresso ai percorsi di formazione, intervenire nella preselezione e nell'incontro tra domanda e offerta nei centri per l'impiego, contribuire alla selezione da parte delle imprese, fornire elementi alla valutazione delle prestazioni nella prospettiva di coglierne i nessi causale ed alla valutazione del potenziale, sostenere attività di outplacement, contribuire alla gestione delle risorse umane attraverso forme di accurata ed approfondita conoscenza delle

¹Indagini recenti hanno, ed esempio, confermato che, ove utilizzato, il metodo delle competenze, viene applicato in modo più massiccio per le fasi di reclutamento e selezione, ma anche nell'ambito delle politiche di formazione e di sviluppo (Comacchio A., 2001), denotando uno spostamento in questa direzione.

competenze (appuntamento). Per ciascuno di questi obiettivi si sono, nel tempo, affinati numerosi dispositivi mirati, spesso sviluppati in contesti diversi a partire da punti di vista differenti e, conseguentemente, anche piuttosto articolati nella forma che hanno assunto, dando vita ad una sorta di arcipelago.

Il bilancio delle competenze affonda le sue radici nel secondo dopoguerra negli Stati Uniti, specificamente nel Quebec, dove qualcuno prese sul serio il bisogno di conoscere le competenze personali delle persone per favorirne l'inserimento sul mercato del lavoro. L'esigenza particolare cui si tentava di dare risposta era quella dell'identificazione delle competenze trasferibili da una situazione di lavoro a un'altra, da una situazione di vita a una di formazione. Il risultato del processo di ricerca di una soluzione a ciò fu un documento chiamato "portafoglio delle competenze" che rappresentava una sorta di "inventario completo" delle capacità acquisite, di tutte le esperienze formative realizzate, una memoria del passato dell'individuo, uno spazio dedicato alle risorse per la realizzazione di un progetto professionale, documento che possiamo considerare come una sorta di "antenato" del bilancio di competenze e che oggi costituisce uno dei prodotti.

Una seconda tappa nel percorso di avvicinamento alla formalizzazione del bilancio di competenze data 1971. In Francia, venne approvata una legge sulla formazione permanente, che contribuì in maniera notevole allo sviluppo di procedure di riconoscimento e di validazione delle competenze, in quanto citate quale elemento fondante e discriminante l'accesso ai percorsi di aggiornamento ed istruzione. I presupposti fondanti possono essere così sintetizzati (Levy-Leboyer, 1983):

- tutti gli individui hanno risorse personali e queste possono essere investite in progetti di vita;
- le conoscenze, le risorse (potenzialmente in queste trasformabili) e la consapevolezza di possederle sono mezzi essenziali attraverso cui l'individuo può appropriarsi del proprio futuro;
- la raccolta delle prove che attestano e riconoscono queste risorse favorisce la loro mobilitazione per la realizzazione di progetti di azione.

L'ordinamento giuridico francese usa espressamente la dicitura di bilancio di competenze, fornendone un'esplicitazione piuttosto ampia; vengono, infatti, classificate sotto l'etichetta (Yatchinovsky, Michard, 1997) tutte le azioni che permettono ai lavoratori di prendere maggiore consapevolezza delle proprie competenze professionali e personali, così come delle proprie attitudini e motivazioni, allo scopo di definire un progetto professionale e, ove necessario, un progetto di formazione. In sintesi, potremmo sostenere che il bilancio di competenze si caratterizza come una strategia (laddove il termine strumento pare tendenzialmente riduttivo, essendo possibile ricomprendere sotto lo stesso ombrello una gamma variegata di dispositivi) utile per lo sviluppo della professionalità dei lavoratori, strettamente correlato alla formazione continua e totalmente incardinato nelle strategie di politica attiva del lavoro.

Nel 1986, nascono in Francia i Centri Interistituzionali di Bilancio delle Competenze, strutture riconosciute dallo Stato come luoghi specializzati a cui rivolgersi per un bilancio delle competenze. Si tratta di un servizio rivolto ai lavoratori, in posizione di dipendenti e che hanno già maturato un'esperienza lavorativa significativa (la legge francese prevede che possa essere richiesto da chiunque abbia almeno cinque anni di anzianità lavorativa); ma si rivolge anche a giovani in cerca di prima occupazione, ai disoccupati, ed ai disabili che necessitano di orientamento e di aiuto per l'inserimento professionale. Nel tempo, il servizio è stato reso disponibile anche per le imprese, previo accordo con i sindacati, in relazione ai processi di riorganizzazione e di trasformazione tecnologica o come supporto per la ridefinizione di percorsi di carriera. Il percorso che la persona svolge per giungere alla redazione del proprio bilancio implica, infatti, consapevolezza delle proprie potenzialità reali e responsabilizzazione sui processi di sviluppo che, coinvolgendolo attivamente, ne aumentano il valore per l'impresa.

Nel 1991, è stata approvata la legge di riconfigurazione della formazione professionale in Francia. Tra le novità più importanti che questo testo introduce, compare il riconoscimento del diritto di ogni lavoratore a dotarsi del proprio bilancio delle competenze. Essa ha il merito di mettere in relazione la carriera professionale dei lavoratori ed il loro percorso formativo, rappresentando un'opportunità per qualunque lavoratore, indipendentemente dalla sua collocazione sul mercato del lavoro, e una risposta operativa e specifica al problema della gestione delle risorse umane e alla domanda sociale di ricoinvolgimento nella dimensione produttiva.

La nuova stagione dell'orientamento e della formazione continua ha dato slancio alla nascita di azioni diverse che si inseriscono nella dinamica del bilancio di competenze e che tendono a diffondersi in contesti diversi da quelli iniziali (dalle imprese alla pubblica amministrazione per la gestione della mobilità e dello sviluppo del proprio personale, dai servizi per l'impiego agli enti di formazione) iniziando a porre problemi di rapporto con l'impostazione della gestione delle risorse umane.

2.1. I presupposti teorici: competenze e bilancio di competenze

Sono in molti a sottolineare che la nozione di competenze, ampiamente usata nella teoria e nella prassi manageriale, si presenta con connotazioni assai meno lineari di quanto il significato letterale del termine, già di per se intenso (cognizione, perizia, dal latino *cum petere*, dirigersi verso, cercare) possa far presumere (Grandori, 1999; Maggi, 2001, Maraschini, 2004). Anche nell'esperienza e nel linguaggio comune, la competenza si associa alla manifestazione della professionalità, indica il possesso di conoscenza adeguata ad occuparsi di un problema: una prospettiva, quindi, assai poco delimitativa.

La nozione compare, con marcata intensità, in ambiti disciplinari diversi, dalle scienze della formazione agli studi di strategia². Sui rapporti tra questi ultimi e la dimensione interpretativa più direttamente collegabile alla gestione delle risorse umane che in questa sede si intende privilegiare, non mancano gli approfondimenti e le riflessioni (Comacchio, 2001; Costa, Giannecchini, 2005).

Due sono gli approcci che hanno assunto maggiore rilevanza al riguardo: la "Resource-based view" e il "Dynamic competence approach". Se il primo si focalizza di più sulle caratteristiche che le competenze devono avere per essere determinanti ai fini del risultato competitivo dell'impresa, privilegiando una prospettiva statica, il secondo fornisce, invece, una descrizione più completa del percorso che viene messo in atto per ottenere la formazione, in seno all'impresa, di quelle stesse competenze determinanti, sottolineandone gli aspetti evolutivi e dinamici (Buttignon, 1996).

Un punto sul quale tutti gli approcci convergono, è quello che riguarda l'importanza delle cosiddette "competenze distintive": quale che sia il punto di analisi o l'aspetto maggiormente approfondito, tutti gli studiosi sono concordi nell'affermare che esse sono la base su cui può poggiare la posizione di successo, o di insuccesso, sul mercato di un'impresa.

I legami tra le discipline di tipo pedagogico e quelle gestionali sono, invece, assai meno esplorati. Si è sempre ritenuto, infatti, che le prime trovino spazi di approfondimento in ambiti diversi da quelli propri degli studi sulla natura d'impresa, focalizzando l'attenzione sui processi di sviluppo dell'individuo tra i quali - quello relativo alla costruzione del suo bagaglio di competenze (al di là dell'univocità interpretativa dell'etichetta) - occupa uno spazio importante (Levy-Leboyer, 1993).

Di fatto (e come noto), il concetto di competenza è stato avvicinato da molti punti di vista diversi. Il primo si concentra sull'essere la competenza un attributo individuale. Famosi sono gli autori che hanno fornito proprie enunciazioni del concetto. Da McClelland a Boyatzis, per giungere a Spencer e Spencer, la competenza è "in insieme di schemi cognitivi e comportamenti operativi causalmente collegati al successo nel lavoro" (McClelland, 1973), "una caratteristica intrinseca di un individuo che conduce ad una performance efficace o superiore nella mansione affidatagli" (Boyatzis, 1982), "parte integrante e duratura della personalità di un individuo" (Spencer, Spencer, 1983).

²Al concetto di competenze viene associato l'aggettivo aziendali: l'insieme esprime il potenziale conoscitivo e relazionale dell'interazione sistemica tra gli elementi della struttura aziendale (Buttignon, 1996). Declinato come competenze distintive o chiave (laddove si sottolinea la prospettiva della creazione del vantaggio competitivo) (Prahalad C., Hamel, 1990) il concetto sintetizza la capacità dell'impresa di affermarsi sul proprio mercato di riferimento, filtrando in questa prospettiva gli elementi definatori della strategia. Articolabili in generali (laddove l'attributo ne indica la pervasività orizzontale) e specialistiche (connesse alle funzioni ed ai processi tipici della realtà organizzativa di riferimento) esse qualificano il modo d'essere dell'impresa stessa che sceglie, contingentemente, come usare le competenze che la caratterizzano (Maggi, 2001). Indicano, in buona sostanza, cosa l'impresa sa fare particolarmente bene, perché esprime il differenziale rispetto ad altre organizzazioni (Solari, Zanon, 2001).

Essi sostengono la centralità del soggetto rispetto a quella della mansione, evidenziandone il ruolo di attore principale che possiede ed utilizza un sistema di competenze caratterizzato da conoscenze e capacità, motivazioni, valori e immagini di sé, che gli consentono di esprimere comportamenti professionali competenti³.

In contesto italiano non sono mancati gli approfondimenti lungo questa direttrice di analisi. Battistelli (1996), ad esempio, indaga la dimensione dinamica della competenza, in quanto risultato dell'interazione di motivazioni, abilità, atteggiamenti e valori; interazione che permette la comprensione di quanto viene richiesto e la messa in atto di comportamenti professionali adeguati. Favretto (1996), invece, sottolinea come un'accurata conoscenza di sé, con valutazioni scrupolose delle proprie abilità, abbia un considerevole valore adattivo, perché è in grado di mettere in condizioni gli individui di regolare il proprio comportamento secondo le richieste dell'ambiente e permette di evitare le situazioni nelle quali essi potrebbero sentirsi inadeguati. Questa prospettiva introduce il concetto di "autovalutazione delle proprie performance" nell'ambito professionale, ulteriore sottolineatura della componente psicologica delle competenze: essa, infatti, è direttamente correlata alla capacità di svolgere un'attività diretta al raggiungimento di un obiettivo e all'efficacia del comportamento, aspetto questo che trova nei percorsi di costruzione del bilancio di competenze particolare attenzione.

Al bilancio di competenze manca un'introduzione di tipo teorico. Esso si introduce nella pratica facendo appello ai significati che l'associazione dei due termini produce (Di Francesco, 1999). L'utilizzo del termine bilancio rimanda all'idea di risultato globale di un'analisi (Jaras,1995) ed in questa prospettiva l'espressione ben si adatta ad indirizzare verso l'uso che gli è proprio; anche se occorre non dimenticare che la parola può generare illusioni e false interpretazioni per l'accezione di certezza che la nostra cultura tende ad attribuirle, sembra oramai acquisita la consapevolezza di costruttività che lo connatura (così come le tante tipologie di "bilancio" non contabile documentano)

Sulle competenze, come contenuto del bilancio, prevale l'approccio soggettivista, che le riconosce quali attributi propri della persona (e non solo della persona al lavoro) valorizzandone la multidimensionalità e la varietà.

³Nell'impostazione che stiamo riassumendo, le componenti in cui si articolano le competenze (generando due diversi livelli, quello delle competenze di soglia, le caratteristiche minime essenziali, e quelle distintive, che consentono l'innalzamento della prestazione verso l'eccellenza) sono: le motivazioni (inserite secondo la definizione classica) i tratti (specificità psico-fisiche); l'idea di sé (la percezione del proprio ruolo sociale, elemento sul quale – come si richiamerà oltre puntano le analisi mirate alla costruzione del bilancio di competenze); le conoscenze (l'insieme dei saperi) e lo skill (il sistema di comportamenti adottato per raggiungere l'obiettivo di prestazione). Per quanto riguarda la natura, si distingue tra le competenze professionali - di tipo tecnico, contestualizzate, più soggette ad obsolescenza - e quelle comportamentali, intrinsecamente trasversali, meno logorabili e più accentuabili.

2.2. Il percorso del bilancio di competenze

Con l'espressione bilancio di competenze si identifica il punto di arrivo di un articolato percorso che mette al centro di ogni sua azione l'individuo, in quanto principale testimone della propria storia, maggiore artefice del proprio adattamento all'ambiente di vita (Aubret, Aubret, Damiani, 1993) e primo conoscitore dei brandelli di sapere, saper fare e saper essere (più o meno formalizzati) di cui è portatore. Da questa sua peculiarità derivano le altre caratteristiche distintive; limitando l'attenzione a quelle che hanno rilevanza sul cammino da effettuare, vale la pena sottolineare:

- il coinvolgimento attivo del soggetto nel processo di ricostruzione, riappropriazione e valorizzazione delle competenze acquisite e nella ricerca di informazioni sul territorio;
- la connotazione autovalutativa dell'esplorazione delle risorse personali;
- la realizzazione di una mediazione sociale (colloqui, incontri con esperti, sessioni di gruppo, ricerche e contatti sul territorio) che stimoli il confronto;
- la centralità del rapporto fra consulente di bilancio e persona.

Il "contratto iniziale" (di valenza fortemente simbolica) che il soggetto stipula con il consulente di bilancio si basa sulla disponibilità del primo ad affrontare i cambiamenti necessari per la propria crescita professionale. La persona non sempre è in condizioni di identificare le proprie risorse potenziali da sola, perciò il ricorso ad esperti qualificati ed all'utilizzo di metodologie appropriate diventa un valido (quasi indispensabile) supporto e non solo (come accade nella concezione diagnostica delle competenze) un'occasione in cui un esperto valuta le caratteristiche di un individuo e gli fornisce i consigli adatti.

I riferimenti metodologici che sottendono al dispositivo del bilancio delle competenze si possono individuare nel modello ADVP, *Activation du Development Vocational et Personnel*, coltivato a partire dal contributo di Donald Super (1957). In tale prospettiva, lo sviluppo professionale viene considerato come un processo dinamico e permanente di cambiamento tra l'immagine che la persona si fa di sé stessa e la sua rappresentazione nell'ambiente, nel quale le diverse dimensioni interagiscono come meccanismi più o meno strutturati di trasmissione dei saperi.

Ogni processo di bilancio delle competenze è costituito, dal punto di vista dell'itinerario temporale in cui si dipana, da tre fasi:

- una prima di accoglienza della persona e di presentazione di scopi e strumenti;
- una seconda di sviluppo del programma;
- un'ultima diformalizzazione e di accompagnamento.

In ciascuna, il consulente di bilancio ha il compito di facilitare – accompagnandolo - il processo di emancipazione individuale della persona verso

gli obiettivi che intende raggiungere, potendosi muovere con una forte discrezionalità nella conduzione del percorso e nella scelta delle modalità e degli strumenti di lavoro. Secondo Yatchinovsky e Michard (1994) questo mandato si declina specificamente nel separare la fase descrittiva del problema da quella risolutiva; nel sapere rendere il proprio interlocutore “attore” della propria valutazione e portare il soggetto a identificare le proprie competenze e le loro condizioni di trasferibilità, oltre che i bisogni di approfondimento, attraverso azioni formative mirate.

Di diverso spessore ed impegno, le tre fasi vanno nettamente distinte proprio a segnare la dinamica del percorso di costruzione attraverso il quale si arriva alla meta: la prima, più veloce, è presentata delicata dal punto di vista motivazionale; scandita in tappe e momenti mirati, la fase centrale assorbe molte energie perché mirata all'efficace raggiungimento dell'obiettivo; la terza tira le fila, aprendo agli interventi di supporto necessari, fornendo a tutto il percorso uno spessore reale direttamente proporzionale alla visibilità dei benefici.

Per sviluppare l'itinerario, il consulente di bilancio ha a disposizione un'articolata strumentazione, che va dai test con le finalizzazioni più varie – utili, ad esempio, a sondare competenze tecnico-professionali, quali i livelli di conoscenza delle lingue straniere, dell'informatica - alle altrettanto varie modalità di effettuazione di colloqui, momenti centrali nel percorso, e di lavoro di gruppo – funzionali a far emergere e sviluppare abilità trasversali e abilità ritenute fondamentali per il ruolo.

2.3. Modelli e contingenze, agire “tecnico” e agire “etico”

Quanto sino ad ora richiamato permette di comprendere facilmente la rilevanza delle specificità del contesto nel quale il bilancio di competenze viene introdotto e la sua intrinseca elevata adattabilità, connessa sia agli obiettivi che gli possono essere assegnati sia agli strumenti ed ai supporti utilmente impiegati per arricchire il documento finale, in qualche modo e misura sintesi formale delle competenze possedute. Il rischio, che tale prospettiva di azione enfatizza, è quello di ampliare e generalizzare la visione analitica “parziale” che ogni dispositivo, per sua stessa natura, presenta, penalizzando così l'unità di osservazione che costituisce l'originaria essenza delle strategie di bilancio sociale. Si è assistito così ad una progressiva “convergenza” dei diversi dispositivi, soprattutto in relazione all'articolazione più ampia delle finalità, della gamma delle valutazioni e dei fattori compresi nell'analisi-valutazione, nella configurazione e finalizzazione del processo di restituzione del feedback, nella tipologia del risultato finale, ad una sorta di riordino del panorama complessivo che è a sua volta a rischio di generalizzazione degli strumenti più che delle logiche e dei comportamenti. La standardizzazione, che può essere necessario garantire, finisce così per essere declinata con riferimento alle procedure più che alle competenze dei lavoratori addetti a seguire il processo, meccanismo di

coordinamento che garantisce assai poco dal pericolo di soggettivismo spinto dell'operatore di bilancio

Per cogliere alcune implicazioni di quanto ora richiamato, può essere utile richiamare poche riflessioni di Max Weber⁴. Come noto, l'autore intende le scienze sociali come scienze comprendenti, ossia scienze che hanno per oggetto l'agire sociale in quanto comportamento dotato di significato, e la sociologia quale scienza che cerca di comprendere i fenomeni dell'agire umano, scoprendone le "cause"; data la complessità dei fenomeni sociali, essa può ricostruire non tanto le cause dei fenomeni, quanto l'insieme delle condizioni o delle influenze che possono determinarli. Le conclusioni cui tale indagine conduce vanno, tuttavia, valutate e ricontrollate continuamente, tenendo presente che lo scienziato sociale è in qualche modo sempre coinvolto in quel che studia e che, quindi, le sue conclusioni possono essere influenzate dalla sua condizione o dalla sua esperienza storica particolare.

Proiettiamo quanto appena detto sul piano del bilancio di competenze: è un'azione che studia un fenomeno (l'assetto delle competenze e delle risorse di un individuo nell'ottica di una sua transizione professionale), scoprendone le cause (analisi delle esperienze professionali, extraprofessionali e formative), o, per meglio dire, le condizioni (esperienze) che lo possono avere determinato. L'azione di accompagnamento nell'esecuzione del piano di azione (con possibili modifiche dello stesso) può riflettere quanto asserito da Weber, in merito alla necessità di valutare e ricontrollare continuamente i risultati dell'analisi; il rischio che le conclusioni possano essere influenzate dallo schema di valori e assunti del consulente è presente anche nel bilancio di competenze.

Ugualmente il concetto di "avalutatività" di weberiana impostazione definisce opportunamente la dinamica del rapporto tra il consulente di bilancio – ed i suoi giudizi di valore - rispetto ai fenomeni che analizza. Riferirsi ai valori significa semplicemente operare una scelta tecnica fra diversi campi d'indagine; si tratta, infatti, di determinare, tra gli elementi di una serie causale individuata, uno schema di rapporti che sia suscettibile di controllo tramite verifica. Il ricercatore non emette giudizi di valore, semplicemente delimita la propria ricerca per garantirsi meglio un esito scientifico. La situazione, nella quale si eserciterà l'azione di consulenza da parte dell'operatore, richiede l'elaborazione e l'esplicitazione di un'etica, e non soltanto di una tecnica della valutazione delle competenze: un'etica indivisibile da quella del lavoro, delle relazioni sociali, dell'organizzazione e dello sviluppo delle risorse umane. Essa si forma in conseguenza del concreto agire delle persone, ovvero del compiere azioni cui gli attori conferiscono intenzionalmente un senso soggettivo che tiene conto anticipatamente della previsione di risposta che gli altri daranno (Bonazzi, 2002) per cui non sempre viene esercitata la razionalità, ma spesso le spinte derivano dal coinvolgimento affettivo o dall'abitudine.

Compito del consulente è di comprendere la linea di azione della sua controparte, cercando, in maniera consapevole, di non compiere scelte

⁴Un'efficace ripresa del pensiero di Max Weber è contenuta in Bonazzi (2002), nella parte che esamina "Il metodo delle scienze storico-sociali", Einaudi, Torino (1958).

influenzate da valori, ma, al contempo, tenendo presente che questo processo di ponderazione di eventi è presente in ogni persona ed è ineliminabile. Allora, il gap tra agire “tecnico” ed agire “etico” è, sul piano normativo, colmabile se teniamo presente quanto asserito da Weber: riferirsi ai valori significa operare una scelta tecnica fra diversi campi d'indagine, l'implementazione stessa di un'azione imperniata su dei valori (un'etica) si concretizza in un insieme di scelte tecniche.

2.4. Bilancio di competenze e “analisi transazionale”

Nella varietà delle applicazioni che fanno capo al bilancio di competenze, ha assunto un peso significativo, con forte valenza metodologica, l'approccio legato all'analisi transazionale⁵, che focalizza ogni sforzo sulle risorse psico-sociali del soggetto in quanto ritenuta dimensione maggiormente influenzante il dispiegarsi di ogni altra competenza. Esso analizza il rapporto esistente tra lo stile della persona e il modo in cui ella mette in atto le scelte professionali, aiutandola a diventare consapevole del rapporto tra le due dimensioni. In particolare, l'attenzione viene posta su numerose dimensioni di analisi, tra le quali risultano cruciali:

- la motivazione a cambiare;
- gli interessi forti;
- la consapevolezza delle competenze possedute e delle “svalutazioni” compiute (ovvero di quelle omissioni di informazioni necessarie per la soluzione del suo problema);
- il “copione di vita”⁶.

Quest'ultima caratteristica è, in realtà, scomponibile in tre “copioni specializzati”: quello professionale, quello relazionale e quello sentimentale, che

⁵L'analisi transazionale in questione è stata elaborata da Eric Berne negli anni cinquanta nell'ambito degli studi di psicologia sociale; il nome fa riferimento allo scambio (transazione) di comunicazioni tra le persone, indicatori di elementi sottostanti e più profondi della personalità dei soggetti stessi. Berne ha particolarmente approfondito lo studio e la pratica terapeutica di quelle situazioni di sofferenza e di disagio che si esprimono in una continua ripetitività (Ruffini, Sarchielli, 2003)

⁶È questo il caso, nell'arco più ampio dell'esistenza, del “copione di vita”. “Copione” sta proprio a sottolineare la tendenza inconsapevole a seguire una via già tracciata, a percorrere dei binari limitanti che difensivamente sono stati da noi predisposti in un lontano passato e via via confermati con le nostre esperienze di vita. L'analisi transazionale riconosce oggi che il copione ha anche il carattere di un'inevitabile strutturazione dell'esistenza, e si propone, oltre che di trasformarne gli aspetti che provocano sofferenza, anche di cogliere, sottolineare e sviluppare gli elementi di positività.

si costituiscono, fin dall'infanzia, sulla base dei messaggi che la persona riceve dalle figure dotate di autorità che ha attorno e dell'interpretazione che ne dà; ciascuno è, popi, leggibile secondo tre interpretazioni (perdente, vincente, non perdente-non vincente).

L'analisi delle competenze effettuata dalla prospettiva transazionale modifica i propri obiettivi: ciò che si cercherà di fare emergere sarà la relazione tra le caratteristiche della persona (che si sono formate a causa del copione di vita, così come lo si è delineato attraverso una prima fase di approfondimento) e le competenze professionali. Esse risultano direttamente legate al percorso di vita compiuto dal soggetto, in quanto sono "modellate" dai successi e dagli insuccessi che ha avuto. Contemporaneamente, però, le competenze si configurano come dei mezzi attraverso i quali l'individuo cerca di progredire nel suo percorso di sviluppo e di raggiungere nuovi traguardi; lungo questo "cammino" egli si rimodella e si trasforma in base agli esiti che concretamente ha raggiunto, generando processi circolari. Questi "mezzi" (le competenze) che la persona usa durante il suo cammino professionale siano influenzati dal cosiddetto "sistema di riferimento della persona", ovvero da quella sorta di "filtro" della realtà che ci fornisce gli schemi entro i quali integriamo le nostre azioni, così da esprimere la nostra personalità totale.

L'influenza delle esperienze che hanno contrassegnato la vita di un individuo può essere forte al punto da influire sulla consapevolezza che il soggetto ha di sé e di quelle che sono le sue reali potenzialità.

All'interno di questo modello di azione di consulenza, il percorso di analisi delle competenze si delinea attraverso i seguenti passi:

- analisi delle proprie competenze e delle proprie risorse, definibili come competenze *in nuce*;
- analisi del contesto e delle relazioni che lo caratterizzano;
- ricostruzione delle competenze possedute;
- assunzione di decisione su questioni inerenti lo sviluppo o la modifica della propria carriera lavorativa.

La consapevolezza e la stima di sé sono propedeutici a questo processo, mentre il copione rappresenta un limite del quale è utile diventare consapevoli.

Il soggetto che si sottopone al bilancio di competenze ispirato all'analisi transazionale lo fa, ovviamente, in maniera del tutto volontaria e deve essere congruamente motivato; queste sono due condizioni indispensabili per il buon esito di tutta l'operazione, perché, a differenza delle azioni tradizionali, essa deve fornire, oltre ad una chiara rappresentazione delle competenze che il soggetto ha maturato, un percorso formativo di più ampio respiro, che tocchi, cioè, anche gli ambiti connessi alle dimensioni personali e sociali. Si rafforza, in questa prospettiva, la connotazione di orientamento, già tipica del bilancio di competenze, che rende il soggetto protagonista attivo del processo.

Una procedura di bilancio di competenze che tiene conto dei dettami dell'analisi transazionale si può, pertanto, caratterizzare per le seguenti tipicità:

- concentrazione sulla persona, sulla sua valorizzazione rivolta a favorire autovalutazione e autostima;
- punto di partenza dell'analisi sono i bisogni e le caratteristiche della persona, che vengono qui utilizzati come indicatori, rispettivamente, delle aspettative e del copione di vita del soggetto;
- forte considerazione del legame esistente tra le componenti e i tratti della personalità ed il suo agire professionale.

Nella tabella 1 viene proposta la sequenza di passaggi attraverso i quali si sviluppa l'attività di analisi delle competenze in un modello di bilancio ispirato all'analisi transazionale.

Dalle riflessioni accennate, emergono numerose implicazioni, due delle quali si ritiene utile evidenziare: il processo valutativo che sottende tutto il percorso del bilancio di competenze coinvolge una pluralità di soggetti in posizione "di potere" diversa (Dahl R.), da bilanciare attentamente; i criteri di valutazione necessitano di essere esplicitati preliminarmente, per diventare occasione di confronto e di crescita e non di giudizio limitativo. Entrambi questi fattori, infatti, costituiscono delle condizioni strategiche per realizzare un'attività il cui successo richiede condizioni di massima trasparenza e consapevolezza.

Tabella 1: Il percorso secondo l'analisi transazionale

Fasi	Contenuti
Stipula del "contratto"	<ul style="list-style-type: none"> - assunzione dell'impegno al percorso; - condivisione della responsabilità dell'impegno; - messa in gioco dei propri copioni di vita;
Ricostruzione della biografia personale e professionale	<ul style="list-style-type: none"> - individuazione del proprio copione di vita; - ricostruzione e analisi delle informazioni riguardanti la propria storia professionale;
Identificazione delle competenze	<ul style="list-style-type: none"> - evidenziazione delle modalità tipiche di perseguimento dei propri obiettivi ed analisi delle competenze utilizzate; - ricollocazione, in funzione degli esiti concretamente raggiunti in un contesto dato, delle spinte al cambiamento (riqualificazione attraverso la motivazione);
Ricostruzione e autovalutazione delle competenze professionali acquisite	<ul style="list-style-type: none"> - esame della realtà attraverso l'autobiografia socio-professionale; - identificazione dei principali schemi del copione del soggetto, in funzione della situazione professionale attuale; - identificazione degli elementi di progettualità emergenti;
Definizione di un progetto di sviluppo professionale	<ul style="list-style-type: none"> - messa a punto di un piano di azione adeguato al contesto di riferimento; - organizzazione logica e temporale delle azioni relative e delle correlate spinte motivazionali;
Confronto e discussione del documento finale e costruzione del portfolio	<ul style="list-style-type: none"> - redazione del portfolio obiettivo, secondo un'impostazione proattiva e in chiave "problem-solving";

Fonte: elaborazione da Ruffini, Sarchielli (2003).

3. Nuovi ambiti di applicazione

Uno dei nuovi campi di utilizzo del bilancio di competenze è quello che lo vede declinato con le imprese. Si tratta di una particolare azione di bilancio di competenze realizzata d'intesa tra lavoratore, organizzazione di appartenenza e struttura di erogazione del bilancio (Ruffini, Sarchielli, 2003); l'approccio al bilancio di competenze vede in buona sostanza, allargato l'orizzonte di riferimento all'impresa e fa, quindi, interagire i due soggetti nell'intento di mettere a fuoco i punti di comune interesse. Rispetto ai diffusi modelli di analisi delle competenze, spesso percepiti quali strumenti dalla parte dell'impresa per gestire le competenze dopo averle individuate e classificate (Maraschini, 2004) questo percorso tiene, programmaticamente, in primo piano l'esigenza di costruire il

profilo di competenze di quel lavoratore particolare inserito in quella particolare impresa, perché questa trarrà beneficio dal rapportarsi con un lavoratore consapevole.

Questa particolare modalità si suddivide in due fattispecie: una finalizzata allo sviluppo ed alla mobilità interna, l'altra rivolta a sostenere le strategie di mobilità esterna. La prima riguarda, quindi, azioni che mirano a una valutazione congiunta delle competenze presenti nelle risorse umane operanti nell'ambito organizzativo, finalizzato ad un loro utilizzo più efficace; la seconda, invece, riguarda la ricerca di una soluzione positiva per il lavoratore (e, conseguentemente, per l'impresa) a esigenze di cessazione dell'attività lavorativa presso il soggetto imprenditoriale coinvolto.

In sintesi, le caratteristiche del bilancio di competenze imperniato sulle imprese sono le seguenti:

- la ricostruzione delle competenze del soggetto avviene attraverso i riferimenti ad una situazione lavorativa concreta, che il soggetto ha messo (o sta mettendo) in atto; si configura, quindi, come un'azione fortemente contestualizzata, che permette alla persona di riflettere sulle proprie competenze e sulle strategie d'azione agite (coerentemente, peraltro, con le indicazioni dei padri dei modelli di competenze);
- la costruzione del progetto di sviluppo professionale del soggetto si focalizza su processi lavorativi concreti, quelli tipici dell'organizzazione di riferimento, rendendo, così, anche la stesura del progetto e del relativo piano fortemente contestuale;
- il tentativo di mediazione tra le esigenze dei singoli lavoratori e gli interessi dell'impresa, spesso presi separatamente a punto di riferimento.

Proprio in riferimento a questa ultima peculiarità, va precisato che il nobile (ma arduo) obiettivo di assicurare, contemporaneamente, i benefici attesi dall'impresa e quelli attesi dal lavoratore, diviene perseguibile con maggiori possibilità di successo attraverso la valorizzazione di alcuni aspetti tipici dell'azione di bilancio, quali la dinamica interattiva e di confronto e la garanzia del rispetto delle condizioni fondamentali per ogni azione di consulenza di questo tipo, vale a dire l'autonomia dell'analisi introspettiva e delle scelte progettuali del soggetto, la riservatezza e la correttezza di comportamento.

Analizzeremo, ora, sia pur brevemente e in maniera assai schematica i due tipi di azione. Evidenzieremo, quindi, alcuni punti chiave che permettono di focalizzare in maniera migliore sulle tipicità di queste forme per tentare di proporre poi alcune riflessioni sul grande dibattito che accompagna da sempre il management, vale a dire i confini tra la dimensione prescrittiva e quella analitico-propositiva, per la quale ci schieriamo palesemente senza dimenticare il fascino esercitato "dalle istruzioni per l'uso" che, con riferimento all'argomento esaminato in questa nota appare ancora più ammaliante.

In particolare, per le due tipologie le riflessioni verranno svolte avendo in mente:

- i destinatari;
- le finalità specifiche;
- i benefici per la persona;
- i vantaggi per l'impresa;
- le caratteristiche specifiche della singola azione.

3.1 Il bilancio di competenze con le imprese, per lo sviluppo e la mobilità interna

Due sono i soggetti su cui ricadono gli effetti di questo tipo di azione:

- i lavoratori coinvolti in processi di mobilità interna all'azienda, che manifestano interesse e volontà ad impegnarsi nel progettare uno sviluppo professionale e di carriera comprendente un cambiamento di ruolo o una crescita professionale giocata nel contesto aziendale;
- le imprese, che intendono effettuare una riorganizzazione interna puntando sul consolidamento e lo sviluppo delle risorse umane che già fanno parte dell'organizzazione.

La sfida si gioca, pertanto, nel definire un progetto realizzabile per la persona in coerenza con le esigenze dell'impresa. Nello specifico, questa forma è indirizzata a (Ruffini, Sarchielli, 2003):

- permettere ai lavoratori di analizzare e valutare correttamente lo stato delle competenze acquisite nel corso del loro percorso di vita professionale, extra-professionale e formativo;
- accompagnarli nella stesura di un progetto di mobilità e sviluppo interno (prospettive di carriera o cambiamento di ruolo) e di un correlato progetto formativo;
- aiutarli a definire un piano di azione realistico ed a confrontarlo con le esigenze dell'impresa, nella prospettiva di renderli compatibili;
- seguire l'attuazione del piano d'azione, monitorandone l'andamento ed apportandovi dei correttivi, se necessario.

I benefici che il soggetto coinvolto nell'azione di bilancio può ottenere sono direttamente collegati alle finalità dell'azione stessa. Egli infatti, al termine del percorso, avrà completato un processo di analisi della propria storia professionale e delle proprie acquisizioni professionali, che gli permetterà di riconoscere e valorizzare, nella maniera più corretta, tutto quello che ha sviluppato durante queste esperienze, la loro spendibilità e la loro trasferibilità in altri ambiti professionali, potendo così individuare quali sono i suoi punti di forza e le capacità che, invece, necessitano di un ulteriore sviluppo. Questa versione del bilancio permette al soggetto di costruire un progetto legato alla realtà

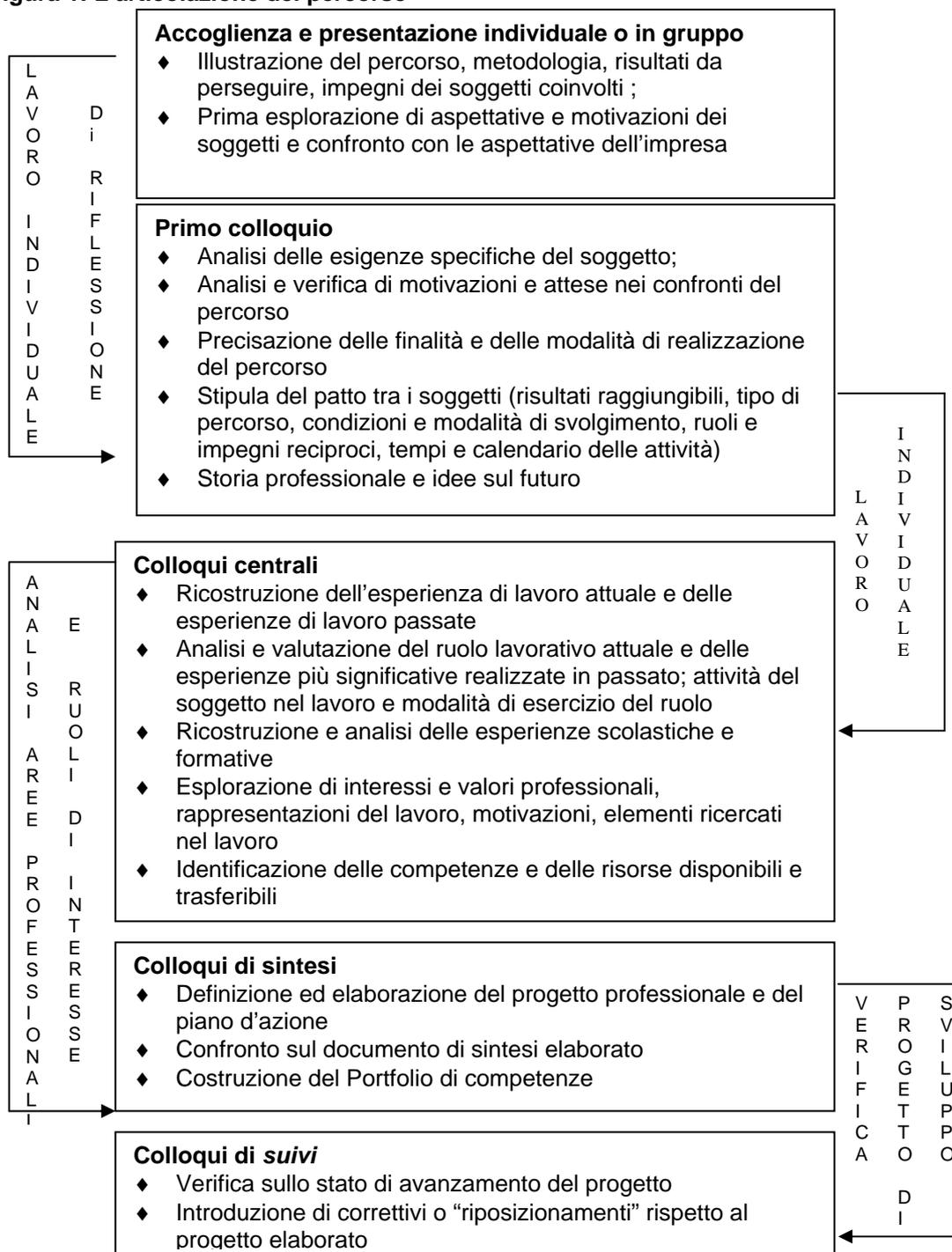
lavorativa con cui dovrà relazionarsi, proprio per la partecipazione dell'impresa all'azione di consulenza. Quest'ultima si assicura dalla partecipazione al progetto alcuni benefici, in particolare (Ruffini, Sarchielli, 2003):

- la realizzazione di una "mappatura" delle competenze dei lavoratori che partecipano alle azioni di bilancio;
- l'acquisizione della consapevolezza delle competenze e delle potenzialità delle risorse umane di cui dispone;
- l'aiuto nella predisposizione di piani di riorganizzazione e di sviluppo, che utilizzino al meglio le potenzialità dei lavoratori, coerentemente coi loro progetti di sviluppo professionale;
- la creazione di nuovi ruoli funzionali ai piani dell'azienda, attraverso l'identificazione di soggetti possessori delle competenze necessarie e già presenti all'interno dell'organizzazione;
- la definizione di piani di formazione specifici indirizzati allo sviluppo delle competenze che risultano mancanti o incomplete.

Questa tipologia si distingue da altre azioni di consulenza simili per alcuni elementi di contestualizzazione presenti nelle operazioni attraverso le quali si esplica; in particolare:

- *la forte personalizzazione dell'azione*: il percorso di bilancio riguarda il singolo lavoratore, preso in carico nella sua individualità; su di lui vengono ritagliati, sia pur nell'ambito di "parametri" standard, gli strumenti impiegati ed i relativi tempi;
- *il risultato finale ed i "prodotti" principali*: il progetto di sviluppo professionale del lavoratore ed il relativo piano d'azione, il documento di sintesi (dove vengono indicate le motivazioni che hanno spinto i soggetti a ricorrere al bilancio, la posizione lavorativa del soggetto e le ipotesi per la sua modifica, le attività svolte nel percorso, le caratteristiche personali e professionali della persona, i suoi punti di forza e le sue debolezze, gli esiti dell'azione di bilancio) e il portafoglio di competenze costituiscono i documenti prodotti. Essi costituiscono patrimonio della persona, che può decidere di proporli all'attenzione dei referenti aziendali dell'azione di bilancio, con l'obiettivo di sostenere il proprio progetto di sviluppo lavorativo, e di fornire all'impresa informazioni ed elementi conoscitivi riguardanti la professionalità e le competenze che possiede;
- *la specificità dell'approccio*: la natura di azione auto-ricostruttiva e auto-valutativa per la persona, che sviluppa il suo percorso di riflessione e di analisi con la facilitazione dal consulente e il supporto di strumenti mirati e coerenti con i presupposti metodologici del bilancio, viene riconfermata in questa applicazione. Non si tratta di uno strumento nelle mani dell'impresa per valutare il livello di professionalità raggiunto o le competenze maturate dai suoi dipendenti. Vediamo ora, con l'ausilio di uno schema, come si sviluppa e si articola il processo di consulenza in oggetto.

Figura 1: L'articolazione del percorso



Fonte: rielaborazione da Ruffini, Sarchielli (2003)

3.2 Il bilancio di competenze con le imprese, per la mobilità esterna

Questo tipo di azione mira a fornire un aiuto ai lavoratori in mobilità extra-aziendale, ovvero a quei lavoratori che si trovano in fase di uscita dalle aziende di appartenenza o a rischio di perdita del posto di lavoro, e che sono interessati ad impegnarsi nella costruzione di progetti di ricollocazione esterna e di reinserimento lavorativo. Contemporaneamente, è uno strumento che si rivolge alle imprese interessate a sostenere i propri dipendenti in quei particolari momenti.

Più precisamente, si tratta di (Ruffini, Sarchielli, 2003):

- consentire a lavoratori, che siano in procinto di uscire dalle imprese di appartenenza, di ricostruire, analizzare e valutare le competenze maturate attraverso le esperienze professionali e personali esperite;
- accompagnarli durante il percorso di costruzione di un progetto di mobilità esterna, o di ricollocazione lavorativa, e del progetto formativo;
- aiutarli a definire piani di azione realistici verso gli obiettivi prefissati nel progetto professionale;
- seguire l'attuazione del piano di azione, intervenendovi per gli aggiustamenti di cammino necessari.

Conseguentemente i benefici per il soggetto lavoratore sono i seguenti:

- la ricostruzione e l'analisi del proprio percorso formativo e lavorativo;
- il riconoscimento e la valorizzazione delle conoscenze e delle abilità sviluppate attraverso le esperienze professionali ed extra-professionali;
- l'individuazione dei punti di forza sui quali puntare per ottenere un esito favorevole dalla transizione lavorativa; individuando le criticità presenti in modo da provvedere a colmare le lacune;
- l'individuazione e la valutazione degli ambiti e dei ruoli professionali nei quali le proprie competenze di forza sono maggiormente e più efficacemente trasferibili e spendibili;
- la costruzione di un progetto di ricollocazione professionale coerente con le aspirazioni personali, realizzabile nel contesto lavorativo esterno e tramite una ricollocazione professionale interna all'organizzazione;
- la stesura di un piano di azione concreto, realistico e realizzabile;
- l'identificazione dei servizi e delle azioni utili allo scopo.

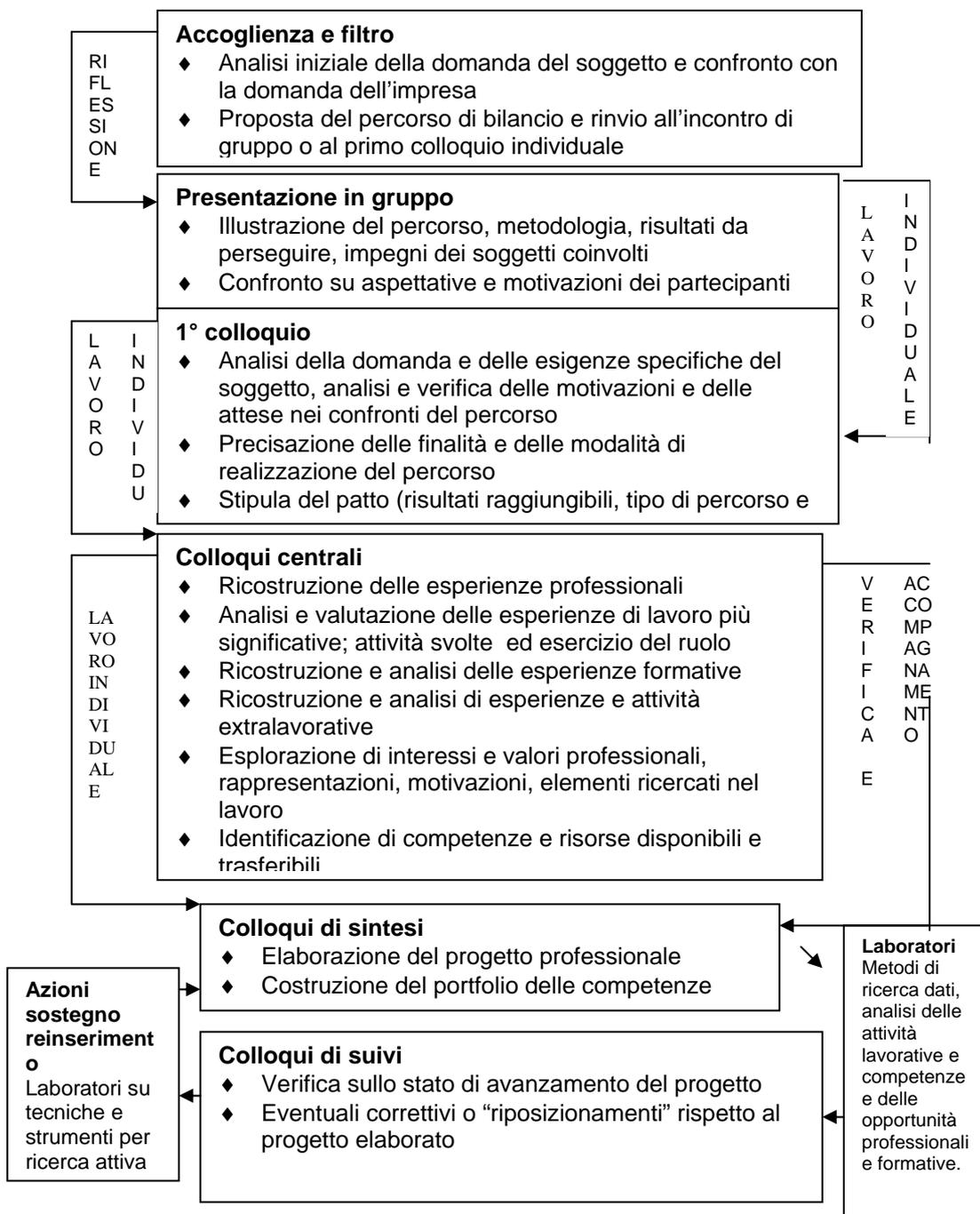
Grazie a questa azione di consulenza, l'impresa di appartenenza del soggetto che si sottopone al bilancio di competenze, può disporre di uno strumento nuovo per negoziare le condizioni di uscita dei lavoratori dall'azienda, per poter gestire in modo dinamico ed efficiente le problematiche legate alla mobilità esterna, per poter risolvere in maniera positiva le situazioni conflittuali che accompagnano i processi di mobilità, essere in grado di valutare la possibilità di una riconversione o di una ricollocazione del lavoratore.

Le peculiarità che caratterizzano questa applicazione sono così sintetizzabili:

- *l'identificazione dei ruoli dei soggetti coinvolti nell'azione e l'individuazione delle modalità più appropriate di relazione tra essi*: questa azione ha come destinatari, in primo luogo, i lavoratori e coinvolge solo indirettamente le imprese di appartenenza degli stessi, anche la loro posizione è tutt'altro che di secondo piano;
- *la forte personalizzazione dell'azione e la conseguente coerenza dei dispositivi impiegati*; anche in questo caso, l'azione è prettamente individuale, progettata in maniera specifica e personalizzata per ogni soggetto, in funzione di quelle che sono le sue caratteristiche e le sue esigenze. Se l'azione riguarda più lavoratori, può risultare utile creare sinergie tra le varie procedure, integrando le azioni individuali con alcuni momenti di lavoro di gruppo sulle motivazioni che spingono ad intraprendere questa iniziativa o, attraverso appositi laboratori, per approfondire tematiche e acquisire metodologie inerenti le attività di bilancio. Un'altra peculiarità di questo tipo di azione si correla alla necessità dei lavoratori di ottenere un reinserimento professionale entro tempi brevi;
- *i "prodotti"*: il processo "sfocia" in un progetto professionale e in un piano di azione realistico e verificabile, indirizzato al raggiungimento degli obiettivi precedentemente definiti dal progetto. La tipicità di questa azione fa sì che una particolare attenzione venga rivolta al piano di azione, che detaglierà modalità, tempi e azioni per la realizzazione degli obiettivi professionali individuati dal soggetto nel percorso di bilancio. Tra gli altri output "visibili" si annoverano il progetto professionale, il documento di sintesi (con le caratteristiche e i significati che riveste anche nel bilancio di competenze "standard") e il portafoglio di competenze, strumento utilizzabile per progettare e ricercare attivamente nuove opportunità di lavoro e sviluppo professionale, potendo decidere, di volta in volta, cosa e come comunicare all'esterno delle proprie specificità;
- *l'approccio specifico*: anche in questo caso prevale l'approccio auto-ricostruttivo e auto-valutativo per la persona, che sviluppa il suo percorso di riflessione e analisi con la facilitazione dal consulente e il supporto di strumenti mirati e coerenti con i presupposti metodologici del bilancio. Non è, quindi, neanche questo in questo caso, il punto di vista dell'impresa a prevalere, anche se l'analisi delle competenze emerse si contestualizza in quella precisa realtà, aiutando a vederla da prospettive diverse.

Lo schema che segue sintetizza la scansione del percorso e consente, al contempo, di apprezzarne le specificità.

Figura 2: L'articolazione del percorso



Fonte: rielaborazione da Ruffini, Sarchielli (2003)

Si tratta, come evidente, di un percorso fortemente analogo al precedente, rispetto al quale risultano maggiormente rafforzate le dimensioni operative di attiva mobilitazione nella ricerca di nuove occupazioni.

3.3. Il bilancio di competenze come “carburante” dei centri per l’impiego

Di recente, a seguito della riforma che ha caratterizzato l’ambito dei servizi per l’impiego⁷, le pratiche di bilancio di competenze sono state introdotte nei Centri per l’impiego, opportunamente e con successo sia pur con cautela (Di Domenico, 2004). In queste azioni, la ricostruzione e l’analisi del patrimonio di competenze maturate dalla persona attraverso l’esperienza non si limita al mero elenco delle attività svolte dal soggetto nel lavoro, modalità che finiva per costituire l’asse portante dei servizi per la stesura del proprio curriculum vitae, ma aiuta a focalizzare gli sforzi sulla dimensione del rapporto tra il soggetto e il lavoro, osservandolo come un “generatore di competenze”. Diventa, così, una riflessione accurata sulle reciproche influenze tra contesto lavorativo e lavoratore che permette di visualizzare non soltanto le capacità e le conoscenze operative concrete e specialistiche, ma anche le competenze trasversali, quelle attraverso le quali la persona elabora gli stimoli provenienti proprio dal contesto e produce le proprie strategie d’azione, generando comportamenti lavorativi adeguati alle richieste, attivando le proprie risorse psicosociali.

I dispositivi utilizzati nei servizi territoriali hanno come oggetto di analisi, in primo luogo, le esperienze professionali, e quindi, quelle extra-professionali, sociali e personali. Un efficace incontro tra domanda ed offerta di lavoro è fortemente favorito da una buona conoscenza delle competenze attualmente spendibili da parte del soggetto (a prescindere dal modo, dal tempo e dal luogo della loro acquisizione), esposte in maniera confrontabile con le esigenze del mercato del lavoro in generale e, poi, delle singole imprese.

L’analisi maggiormente dettagliata che viene effettuata in tale contesto, definita anche “fine”, segue, in un delicato equilibrio, una duplice prospettiva (Ruffini, Sarchielli, 2003):

- quella centrata sul lavoro, che considera gli aspetti legati alle attività e ai contenuti delle attività, ai processi di lavoro, alle prestazioni richieste dall’organizzazione;
- quella centrata sulla persona nel suo rapporto con il lavoro, che vaglia i modi in cui la persona agisce nel proprio lavoro, le strategie operative e le abilità che applica per realizzare le prestazioni richieste;

⁷Decreto Legislativo 23 dicembre 1997, n. 469, “Conferimento alle regioni e agli enti locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro, a norma dell’articolo 1 della legge 15 marzo 1997, n. 59”.

che permette di ricostruire più approfonditamente le abilità di tipo cognitivo e relazionale, cioè quelle di tipo trasversale, che la semplice analisi del ruolo occupato spesso non permette di evidenziare.

Le azioni di analisi delle competenze e delle risorse personali derivate dall'esperienza del bilancio di competenze hanno corroborato l'azione dei centri per i servizi territoriali per l'impiego per il supporto all'incontro tra domanda e offerta di lavoro, specialmente sostenendo l'iniziativa sul versante dell'offerta. Questi dispositivi creano, infatti, le condizioni per un'analisi più articolata ed approfondita di quelle che sono le acquisizioni e le caratteristiche professionali delle persone in cerca di lavoro; inoltre, consentono una loro più adeguata valorizzazione al momento di effettuare l' "accoppiamento" con le necessità espresse dalla domanda di lavoro delle imprese, manifestando le proprie potenzialità in un luogo creato con lo scopo di sostenere l'accesso al lavoro, conferendo ad esso uno spazio ed un ruolo innovativi.

4. Riflessioni conclusive, in chiave critica

La trattazione svolta si è soffermata sugli aspetti più salienti del bilancio di competenze e sui più recenti impieghi che lo hanno reso, maggiormente e necessariamente, interagente con gli altri strumenti di gestione delle risorse umane, proprio nelle applicazioni di più recente introduzione.

Vale ora la pena di soffermare l'attenzione sulla situazione nel nostro Paese, evidenziando quali sono stati gli elementi di problematicità nella diffusione delle forme innovative. Da un lato, il carattere del tessuto imprenditoriale italiano - composto, prevalentemente, da imprese di dimensioni medio-piccole, caratterizzate da assetti proprietari stabili, spesso familiari - e, dall'altro, la correlata prevalenza di modelli culturali più orientati alle relazioni informali non hanno favorito un uso diffuso delle applicazioni improntate sulle analisi di competenze, soprattutto nella forma del bilancio individuale⁸. Valutazioni ponderate delle competenze delle persone al lavoro vengono ancora troppo spesso guardate con diffidenza, come eccessivamente raffinate e, in ultima istanza, troppo formalizzate per essere utilmente flessibili e di utilità limitata. Non a caso, le scelte di impostare modelli di gestione delle competenze, laddove vengono assunte, si manifestano come rilevanti sul piano strategico, concepito come distinto dalla logica della valorizzazione individuale (al massimo utilizzata per singole figure).

⁸Peraltro, anche i modelli di gestione delle competenze non si sono ad oggi sviluppati fertilmente se non tra le imprese di maggiori dimensioni, in questo aspetto manifestando similitudini gli uni agli altri, non legate alle specificità dei percorsi ma derivanti dall'impegno e dall'investimento necessari (Di Domenico, 2004; Borgogni, Petitta, Falcone, 2005).

Il sistema dei centri territoriali per l'impiego ha sviluppato una forma di bilancio di competenze direttamente correlabile alla borsa lavoro. Da un lato, era necessario riempire di contenuti, meglio se innovativi, uno spazio non ben definito; dall'altro, i positivi riscontri delle esperienze estere (di quelle francesi, in particolare) hanno stimolato un interesse cui è stato possibile da seguito disponendo di (modeste ma reali) risorse destinabili allo scopo. Si è così contribuito a rendere maggiormente familiare al conteso imprenditoriale le opportunità derivanti dal percorso del bilancio di competenze e dalla pianificazione dello sviluppo professionale basato sulle competenze acquisite e acquisibili⁹. Peraltro, in Italia i documenti che vengono prodotti al termine del percorso di bilancio (elencati nei paragrafi precedenti) trovano raramente riconoscimento nella controparte datoriale: molti di questi non rientrando ancora nella sfera dei risvolti pratici della cultura lavorativa italiana e, quindi, ad essi non viene attribuito adeguato rilievo, anche laddove generati da processi ineccepibili (Ruffini, Sarchielli, 2003).

Queste difficoltà contrastano fortemente con la situazione francese, dove, invece, l'uso del bilancio è una prassi consolidata e diffusa. Oltralpe, come ricordato, è presente una normativa specifica, che delinea le modalità attraverso le quali questa azione di consulenza deve estrinsecarsi, e che, soprattutto, la sostiene anche finanziariamente, attraverso dei contributi peraltro prelevati dalle imprese, le quali sono così invogliate a utilizzare un servizio che, in ogni modo, sono costrette a pagare (Levy-Leboyer, 1996) e che si trovano nella migliore condizione per stimolare ad essere efficace ed efficiente.

A conclusione di questo percorso, è utile richiamare quegli aspetti fondamentali del bilancio di competenze, che lo differenziano da altre azioni aventi ad oggetto le competenze. Possiamo parlare di bilancio di competenze propriamente detto quando un'azione di consulenza presenta, contemporaneamente, le seguenti caratteristiche (Ruffini, Sarchielli, 2003):

- dia vita a un dispositivo di consulenza, supervisione ed accompagnamento all'individuo nel processo di:
 - o ricostruzione e valorizzazione della propria esperienze professionale e formativa;
 - o esplorazione e autovalutazione delle proprie competenze e risorse personali, in funzione dell'elaborazione progettuale;
 - o costruzione (o verifica e validazione) di un progetto di sviluppo professionale "realistico" e del relativo piano d'azione;
- si fondi l'azione sull'assoluta volontarietà dell'adesione al percorso;
- si stimoli l'attivazione individuale e la presa in carico del proprio percorso da parte del soggetto e si favorisca il riconoscimento del ruolo metodologico e di supporto svolto dal consulente;

⁹Si tratta di linee di tendenza poco marcate - perché resta prevalente la dinamica degli ingressi fondata su autogestione, reti "parentali" o di conoscenze (Domenico, 2004) - che occorre valorizzare se si intende cogliere la sfida della formalizzazione dell'impianto gestionale fondato sulle competenze.

- si realizzi un percorso articolato in più fasi (individuali ed eventualmente collettive e si assicuri allo svolgimento del percorso una durata “adeguata”;
- si produca una specifica documentazione riguardante il soggetto, in particolare un progetto professionale corredato da un piano operativo, una sintesi descrittiva delle competenze acquisite, un documento di sintesi del percorso di bilancio, e, eventualmente, anche un portfolio delle competenze;
- si garantisca alla persona la proprietà individuale dei risultati del bilancio.

L'analisi delle competenze può essere accuratamente effettuata secondo altri metodi, con scopi differenti. L'utilità del bilancio non consiste solo – come spesso un po' riduttivamente si ritiene - nel permettere a un determinato target di utenti di comprendere quali sono le proprie competenze e proiettarsi lungo un piano di sviluppo professionale, ma gli strumenti che lo declinano hanno permesso di ampliare i contesti in cui queste azioni (comunque ispirate al bilancio) si possono applicare fornendo un sostegno alle persone che lo richiedono, valorizzando in questa maniera il loro ruolo attivo nella costruzione delle competenze dell'impresa, della cui necessità nessuno dubita. Meno convinto pare l'interesse per il legame tra persona e organizzazione, la sua conclamata centralità resta spesso tale. La scommessa sulla valorizzazione non riesce a fare il salto di qualità verso il cambiamento di prospettiva, che il bilancio di competenze, nella forma declinata con le imprese in particolare, tenta di proporre; il salto, in altri termini, dell'effettiva attenzione al singolo come soggetto: lo spostamento del focus della gestione dalle risorse umane alle persone al lavoro (nel loro individuale apporto alla costruzione del vantaggio competitivo). Qualcuno (Ruffino, 2005, ad esempio) evidenzia il rischio di un taylorismo di ritorno che la gestione delle competenze - come nesso tra competenza individuale (modellisticamente analizzata) e competenza dell'impresa - può correre, mentre l'attenzione ai portatori del sapere pone in primo piano l'azione organizzativa e costitutiva che sta alla base della generazione delle competenze stesse (Tomassini, 2005).

Si tratta, in altri termini, di sviluppare le “potenzialità non sfruttate” del bilancio di competenze, che possono concretizzarsi anche nella prospettiva di una integrazione reale del mercato del lavoro a livello europeo, tassello primario della crescita di un'economia realmente fondata sulla conoscenza.

Bibliografia di riferimento

- Aiello A.M., Meghnagi S. (1998), *La competenza tra flessibilità e specializzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Altomare P., Artuso P. (1997), Competenze e comprensione, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 163, settembre/ottobre, pagg. 94-109
- Aubret J., Aubret F., Damiani C. (1993), *Les bilans personnels et professionnels*, Editions Eap-Inetop, Paris.

- Battistelli P. (1996), Percezione, analisi e sviluppo della competenza professionale, *Risorsa uomo*, fascicolo n.2, pag. 77-89.
- Bellucci A., Pero L. (1997), Organizzazione, personale e competenze, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 161, maggio/giugno, pagg. 51-66.
- Boccalari R. (1995), Il management delle competenze, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 152, novembre/dicembre, pag. 48-64.
- Borgogni L., Petitta L., Falcone S. (2005), Dalle competenze allo sviluppo delle persone, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 208, pagg. 35-54.
- Boyatzis R. E. (1982), *The competent manager: a model for effective performance*, J. Wiley & Son, New York.
- Buttignon F. (1996), *Le competenze aziendali: profili di analisi, valutazione e controllo*, Utet Libreria, Torino.
- Camuffo A. (1996), Competenze. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa, *Economia & Management*, n. 2, pagg. 67-81.
- Civelli F., Manara D. (1998), *Lavorare con le competenze, come conoscerle, gestirle, valorizzarle*, Guerini e Associati, Milano.
- Comacchio A. (2001), "Gestire le competenze per la flessibilità", *Workshop di Organizzazione Aziendale*, Padova.
- Costa G., Gianecchini M. (2005), *Risorse umane, persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Di Domenico G. (2004), "Servizi per l'impiego e sistema imprenditoriale. Esigenze ed aspettative dei datori di lavoro", *Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego*, n. 2, Ed Isfol, Milano.
- Di Francesco G. (a cura di) (1999), *Note per l'avvio di un dispositivo di "bilancio e valutazione delle competenze" negli IFTS*, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, Roma.
- Favretto G. (1996), *Competenze agite versus competenze percepite nei modelli p/e stress derivati e sviluppo delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
- Grandori A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (1992), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Franco Angeli, Milano.
- Jaras M. (1995), *Le bilan de compétences*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Kochanski J. T., Ruse D. H. (1997), Competenze e sviluppo delle risorse umane, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 160, marzo/aprile, pagg. 64-74.
- Levy-Leboyer C. (1993), *Le bilan de compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Levy-Leboyer C. (1996), *La gestion des compétences*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Maggi B. (2001), *Le competenze per il cambiamento organizzativo*, Etas, Milano.
- Maraschini F. (2004), *Gestire le competenze. Perché e come*, G. Giappichelli Editore, Torino.

Teresina Torre

Il Bilancio di competenze: nuovi ambiti di applicazione nella gestione delle risorse umane
Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA, n.3, 2005.

- McClelland D.C. (1973), *Human Motivation*, General Learning Press, Morristown, New York.,
- Paneforte S. (1999), *La gestione delle persone nell'impresa*, Cedam, Padova.
- Prahalad C.K. & Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May/June, pagg.79-91
- Ruffini C., Sarchielli V. (a cura di) (2003), *Il bilancio di competenze: nuovi sviluppi*, Franco Angeli, Milano.
- Ruffino M. (2005), La relazione “a tre” fra organizzazione, sapere e lavoro, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 208, pag. 50.
- Sarchielli G. (1996), Le abilità di base e il ruolo attivo del soggetto nella costruzione di prestazioni professionali competenti, *Risorsa uomo*, fascicolo n.2, pagg. 12-34.
- Sautebin M., Coullery M.C. (1998), *Bilan - Portfolio de competences. Histoire d'une pratique*, Editions d'en bas, Losanna.
- Solari L. (1997), Se queste sono competenze, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 160, pagg. 70-71.
- Solari L., Zanon A. (2001), *La “quasi” fine della gerarchia*, Franco Angeli, Milano.
- Spencer L. M., Spencer S. M. (1993), *Competence at work*, J. Wiley & Son, New York (trad. it. (1995), *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano).
- Super D. (1957), *The Psychology of Careers*, Harper & Row, New York.
- Tomassini M. (2005), Conoscenza organizzativa e competenze, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 208, pagg. 35-54.
- Traversari M. (1997), Competenze per dove, *Personale e Lavoro*, n. 414, pagg. 22-25.
- Yatchinovsky A., Michard P. (1997), *Le bilan personnel et professionnel*, ESF Editeur, Paris.

Editoria elettronica

<http://www.enaip.it/laboratori/bilcom/>.

<http://www.uniroma1.it/meters/giuliano/glossario-s/agires.html>, 2000.

<http://www.labitalia.com/articles/Approfondimenti/3130.html>.

Teresina Torre

Ricercatore di Organizzazione aziendale
Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Facoltà di Economia - Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
e-mail torre@economia.unige.it