

L'APPROCCIO PER COMPETENZE NELLE AGENZIE PRIVATE PER IL LAVORO

a cura di

Fabrizio Giovannini (2011)

1. – Note introduttive.

La presente sezione del rapporto inaugura un fronte inedito di riflessione, affrontando il tema dell'*approccio per competenze* nei servizi per il lavoro e considerando la gamma di modalità formalizzate di *trattamento* degli apprendimenti, realizzate attraverso servizi e dispositivi organizzati, strutturati, esplicitamente finalizzati ed intenzionalmente agiti sul fronte sia della domanda, che dell'offerta. E' proprio a tali aspetti che si riconduce la peculiare innovatività degli obiettivi del presente contributo: definire un quadro in cui le diverse componenti di servizio individuabili (*matching domanda/offerta di competenze; servizi alle imprese ed alle persone, ...*) possano essere colte ed approfondite concettualmente ed operativamente, arricchendo lo spettro di analisi presidiato dal dispositivo di monitoraggio con i riferimenti alle variabili *competence based* intervenienti nei servizi per il lavoro.

L'analisi delle principali modalità presenti nelle *agenzie private per il lavoro* per riconoscere, valorizzare e/o sostenere i processi di sviluppo delle competenze necessarie agli individui nell'affrontare le transizioni, regolare i propri percorsi di carriera e concorrere allo sviluppo dell'occupabilità e dell'occupazione è preceduta da alcune considerazioni di ordine generale, mirate ad introdurre e chiarire gli elementi di base del *framework* concettuale di riferimento.

Occorre innanzi tutto considerare come, anche nel nostro Paese, i riferimenti delle competenze e delle modalità condivise di rappresentazione del lavoro e dei saperi minimi necessari siano divenuti progressivamente una componente essenziale nel rapporto fra individuo, mercato del lavoro e sistema del *welfare* attivo, in un contesto socio-economico sempre più dominato da una *strutturale* instabilità, tale da rendere necessario il governo sistematico dei passaggi dalla formazione al lavoro, dalla condizione di occupazione a quella di Cassa Integrazione e/o disoccupazione, a quella di nuova occupazione.

La crisi economica e occupazionale, d'altro canto, ha reso evidente come sia necessario disporre di processi ed attività in grado di sostenere adeguatamente tali molteplici transizioni caratterizzanti la vita professionale degli individui, accompagnando la flessibilità del mercato con la fornitura sempre più personalizzata di *servizi avanzati*, con l'obiettivo di ridurre il più possibile il tempo di permanenza dei soggetti nella condizione di inattività e di potenziale esposizione al lavoro sommerso. In tal senso, il *trattamento delle competenze*, in quanto linguaggio in grado di rappresentare in modo sostanziale la *capacità della persona di interagire* con i propri contesti e di supportare in modo funzionale le *interazioni tra sistemi*, si rivela progressivamente come l'approccio più adeguato per intercettare, valorizzare e rilanciare la storia professionale e la biografia cognitiva delle persone, creare reali opportunità di aggiornamento e apprendimento in un'ottica di crescita personale e professionale, supportare le aziende nel loro percorso di sviluppo produttivo e qualificare gli obiettivi e le modalità di erogazione dei servizi.

Le ragioni, per le quali la questione del *trattamento delle competenze* individuali nei servizi per il lavoro - sia per le finalità di *matching* tra domanda e offerta, sia per quelle di valorizzazione (*riconoscimento, validazione e certificazione*) - risulta essere di particolare interesse e rilevanza, sono diverse. Esse possono essere ricondotte, da un lato, ai temi e alle prospettive che hanno caratterizzato il dibattito sulle competenze in questi ultimi anni a livello nazionale ed europeo e, dall'altro, correlate ad una necessaria verifica delle condizioni, nelle quali l'approccio per competenze nei servizi per il lavoro assume un particolare rilievo sia nei processi di regolazione delle carriere lavorative degli individui, che nei più ampi processi di sviluppo sociale ed economico.

L'identificazione delle competenze maturate dagli individui nella globalità della loro esperienza e, da un punto di osservazione più ampio, il *trattamento delle stesse* sono ormai considerabili attività strategiche dei diversi sistemi, in quanto in grado di generare effetti positivi per i soggetti individuali e collettivi a vario titolo coinvolti:

- a *livello individuale* il lavoro con le competenze consente, da un lato, la valorizzazione delle proprie esperienze e, dall'altro, offre all'individuo la possibilità di riorganizzarle in una struttura di senso che può (ri)orientare con un atteggiamento positivo all'azione sociale e professionale. Riconoscere le proprie competenze per l'individuo significa regolarne intenzionalmente la trasferibilità ad altri contesti e, inoltre, può produrre un effetto di miglioramento dell'autostima e della fiducia, la cui importanza nei percorsi di (re-)inserimento sociale e lavorativo è generalmente riconosciuta;
- a livello di *istituzione scolastica e formativa* riconoscere le competenze consente una miglior personalizzazione e individualizzazione dei percorsi formativi e una rigorosa valutazione dell'efficacia dei processi di apprendimento e delle metodologie adottate. Il lavoro con le competenze, inoltre, può influire nei percorsi di riconoscimento di crediti in ingresso o in uscita da un percorso formativo;
- a livello di *imprese e di servizi per il lavoro* il *focus* e l'attenzione sulle competenze permette di comprendere *cosa serve* per svolgere una determinata attività e, per tale motivo, migliora i processi di selezione e consente di dialogare con efficacia e trasparenza con il sistema dell'offerta formativa; consente, inoltre, andando al di là di un dato formale o anagrafico, di cogliere, con maggior precisione, il *sistema di competenze* disponibile all'individuo in uno specifico momento del suo percorso socio-lavorativo e di progettare interventi di mantenimento e di sviluppo con riferimenti più precisi e stabili.

Nei servizi per il lavoro, dunque, *ciò che di più pregiato viene trattato, ciò che prioritariamente si chiede e si offre è riferibile proprio alle competenze*. La messa in trasparenza della *moneta* che è oggetto di uso e di scambio (nelle sue varie componenti e possibili livelli di scomposizione/aggregazione: *competenze; abilità e conoscenze; unità di competenza*), è in grado di garantire sia l'interesse dei soggetti pubblici all'equità, alle pari opportunità, alla coesione sociale, ecc., sia l'interesse di persone e aziende alla disponibilità di servizi rispondenti alle proprie esigenze¹. Tutto ciò in un contesto in cui il graduale passaggio da un *regime di monopolio pubblico* nell'erogazione delle politiche del lavoro ad una *deregolamentazione dei mercati* ha determinato l'instaurazione di un nuovo *sistema di intermediazione aperto*, nel quale sono entrati a far pienamente parte anche soggetti privati autorizzati e accreditati

Ciò considerato, appare opportuno il tentativo di esplicitare sia *cosa si intenda per competenze* agite in un contesto, sia quali siano le possibili *declinazioni operative* e le *condizioni* del processo di trattamento delle stesse. Tali precisazioni consentirebbero di focalizzare ciò che è *oggetto* di monitoraggio e di meglio identificare sul territorio i servizi concretamente coinvolti nella gestione ed erogazione del trattamento delle competenze, distinguendoli da quelli in cui tale approccio rappresenta ancora un obiettivo da raggiungere, anziché una pratica consolidata.

Non si tratta, in questa sede, di sintetizzare molti anni di riflessione e di sperimentazioni sul tema², ma di concordare sul significato che la proposizione *“trattare le competenze nei servizi per il lavoro”* può assumere, identificando quali implicazioni può produrre nell'analisi e nella gestione dei servizi.

Affrontare il tema del trattamento delle competenze degli individui nel sistema dei servizi per il lavoro significa, prima di tutto, cercare di definire *che cosa esse sono in uno specifico contesto d'uso e di scambio*.

¹ Le riflessioni sin qui condotte trovano, del resto, significativo conforto dalle stesse conclusioni prodotte dall'azione di Monitoraggio Spi dell'ISFOL (2000-2007). Dalle conclusioni (pp.177-178) della pubblicazione *“Strumenti e strategie di governance dei sistemi locali per il lavoro - Monitoraggio Spi 2000-2007 - Volume I - ISFOL - I libri del Fondo sociale europeo”*, 2008: *“Al centro delle politiche attive per il lavoro c'è la logica della competenza, in termini di professionalità, che lega il mercato della domanda a quello dell'offerta ed il sistema della formazione a quello del lavoro. In effetti, nell'arco dell'ultimo decennio, è andato delineandosi con sempre maggiore evidenza a livello nazionale, se pur con alcune inevitabili divergenze territoriali, un modello d'intervento che ha evidenziato l'opportunità di implementare sistemi di definizione e di raccolta della domanda di professionalità rispetto alle esigenze delle aziende, dei settori e del contesto socioeconomico generale.”*

² Per una analisi di dettaglio si veda il recente contributo di Pier Giovanni Bresciani: *“Gli studi di ISFOL nello sviluppo del dibattito sulle competenze: dalle competenze, alle competenze trasversali, ai learning outcome”*; in *Verso l'European Qualification Framework*, Isfol I libri del FSE, 2008.

Nonostante il successo operativo e molti anni di riflessione, *la competenza e/o le competenze*, rimangono costrutti che, se utilizzati in generale o con il “*buon senso dell’operatività quotidiana*”, potrebbero aggiungere ben poco alla comprensione dei processi di apprendimento e di sviluppo delle capacità di produzione di comportamenti efficaci e, nell’ambiguità del significato, potrebbero rendere problematica la definizione intenzionale di efficaci percorsi di valorizzazione richiamati dalle prospettive del *life long learning* e *life wide learning*, a cui anche i servizi per il lavoro fanno naturale riferimento.

In questa sede, coerentemente con quanto indicato dal dibattito scientifico e dalle indicazioni comunitarie³ e nazionali sul tema, si assume la definizione di competenza proposta a livello europeo (EQF), in cui la competenza è definita come la «*comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia*».

La definizione evidenzia che la persona è riconosciuta come competente se *sa agire* in un *contesto*, realizzando gli *output riconoscibili/riconosciuti* come adeguati e validi rispetto ad un’attività richiesta (esplicitamente o implicitamente), nell’ambito di una *relazione di scambio*. Il contesto d’azione, (*situazione di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale*) consente di circoscrivere l’*output*/risultato, consentendo, in tal modo, di connotare e denotare la competenza, fornendo informazioni non ambigue sul livello di padronanza (*comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche*) necessario per la produzione dell’*output*/risultato⁴.

L’eterogeneità dei significati, le diverse connotazioni e l’introduzione di nuovi termini per esprimere significati sovrapponibili⁵ hanno stimolato la diffusione di forme di maggior consapevolezza dell’esistenza legittima di diverse modalità di intendere *la competenza e/o le competenze*, che, tuttavia, hanno prodotto approcci e modalità di trattamento differenziato. Ciò rende ancor più necessaria una specificazione iniziale della connotazione data all’espressione *trattare le competenze*, determinazione che, se assente, renderebbe arduo il proposito monitorare e valutare - nei servizi per il lavoro - una qualsiasi modalità strutturata di identificazione e valorizzazione delle competenze sviluppata da un individuo nel suo percorso e nei suoi spazi di vita.

Data la variabilità delle possibili declinazioni di servizi *competence based* attivate/attivabili a livello territoriale - non raramente basata su sofisticate differenziazioni concettuali e impercettibili distintività tecnico-metodologiche - la riflessione condotta in questa sede non poteva che essere affrontata facendo riferimento ad una prima formalizzazione di idealtipiche *macrotipologie di azione competence based*, ritenute con maggiore probabilità oggetto di implementazione/sperimentazione/sviluppo da parte delle Agenzie per il lavoro.

Tale opzione intende sia lasciare aperta la prospettiva progressiva di una ricostruzione esaustiva del processo di trattamento delle competenze, sia rimandare ad una successiva fase di approfondimento tematico la questione degli effetti/risultati che una determinata organizzazione dei servizi *competence based* produce nella gestione degli stessi.

Ciò considerato, l’analisi delle modalità di trattamento delle competenze nei servizi privati per il lavoro si è focalizzata sulle seguenti direttrici generali di azione *competence based*: i *servizi di consulenza alle persone*, i *servizi di consulenza alle imprese*, i *servizi di incontro domanda/offerta* e i *servizi/dispositivi di funzionamento interno*.

Avviando un processo di declinazione descrittiva delle diverse modalità di trattamento delle competenze, è stata definita *ex ante* una prima mappa delle azioni attivate/attivabili nei servizi per il lavoro, che ha ispirato la composizione degli strumenti di indagine.

³ Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l’apprendimento permanente, 23 aprile 2008 (2008/C 111/01/CE).

⁴ Questa definizione pertanto, riconduce l’identificazione delle competenze all’individuazione degli *output*/risultati che la persona è in grado di realizzare in più situazioni, mantenendo costante il livello di prestazione in termini di autonomia e responsabilità. È opportuno rammentare, infatti, che i *risultati* di un’attività e di un intero processo *non sono mai scontati*, sono sempre da conquistare, da “generare”, e quindi non sono l’esito della semplice sommatoria di operazioni: richiedono sempre di *saper agire* nella situazione reale con *autonomia, responsabilità e creatività*, trovando ogni volta la combinazione indovinata di operazioni, controlli, iterazioni ed interazioni ecc.

⁵ Si pensi ad esempio alle Raccomandazioni del Parlamento europeo e del Consiglio sulle competenze chiave del 2006 e sull’EQF del 2008 che introducono il costrutto di *learning outcomes* (risultati di apprendimento).

La tabella che segue sintetizza la *set* di tipologie di azioni/servizi *competence based* ritenute presenti e agite nelle agenzie per il lavoro coinvolte nell'azione di monitoraggio condotta.

Tabella – Mappa delle azioni e servizi *competence based* nelle Agenzie Private per il Lavoro

Tipologia di azione <i>competence based</i>	Finalità
<p>Servizi di consulenza alle persone</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificazione delle competenze (<i>consulenza orientativa, bilancio di prossimità/ analisi delle acquisizioni professionali; bilancio di competenze</i>); ○ Valorizzazione delle competenze (<i>messa in trasparenza, validazione dell'esperienza non formal e informal</i>) ○ Trasferimento e sviluppo delle competenze (<i>composizione ed erogazione di offerta formativa competence based nelle diverse filiere - formazione di base, superiore, continua, ... - nei tirocini e nei percorsi brevi di inserimento lavorativo e di riconversione.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sostenere l'utente nel fronteggiare i compiti connessi alle transizioni al lavoro e nel lavoro attraverso l'analisi della propria storia personale e professionale e l'identificazione delle proprie competenze chiave, risorse, interessi professionali ed extra-professionali al fine di rafforzare l'identità professionale e favorire in tal modo il reinserimento lavorativo e l'avvio di percorsi di sviluppo professionale. ○ Ricostruire, analizzare, documentare mediante evidenze e valutare le competenze maturate nei contesti formativi, professionali ed extra-professionali, al fine di definire un progetto di sviluppo professionale supportato da un piano d'azione realistico ed efficace e di ottenere il riconoscimento dei crediti rispetto a titoli formali corrispondenti agli ambiti di attività svolte in tali contesti. ○ Attivare tracciati formativi <i>on demand</i> abbinati ad unità di competenze⁶ per favorire l'apprendimento o lo sviluppo di competenze utili all'inserimento lavorativo e sviluppare conoscenze e capacità di autoregolazione della carriera.
<p>Servizi di consulenza alle imprese</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Analisi (dei processi organizzativi e mappatura delle competenze professionali necessarie al presidio efficace ed efficiente delle attività individuate; dei fabbisogni professionali dell'impresa; dei fabbisogni di formazione professionale dell'impresa definiti in termini di risultati di apprendimento).</i> ○ Selezione del personale <i>centrata sulla definizione del profilo richiesto descritto per competenze.</i> ○ Trasferimento e sviluppo delle competenze (<i>progettazione ed erogazione di offerta formativa personalizzata e competence based, ad es. UFC; moduli formativi centrati su risultati di apprendimento, ...</i>). ○ Gestione di banche dati persone e imprese <i>competence based (allestimento e gestione di banche dati di dizionari/ repertori di profili professionali descritti per competenze; relative alla domanda e/ o all'offerta di lavoro espressa dalle imprese definita per competenze).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assicurare supporto nell'individuazione e definizione delle figure professionali ricercate e descritte per competenze. ○ Fornire informazioni utili per risolvere i problemi di reperimento di personale, formazione delle risorse umane e gestione degli esuberanti, utilizzando modalità centrate sulla valorizzazione dei risultati di apprendimento comunque conseguiti dagli individui. ○ Attivare tracciati formativi <i>on demand</i> abbinati ad unità di competenze per favorire l'apprendimento o lo sviluppo di competenze utili all'inserimento lavorativo e sviluppare conoscenze e capacità di autoregolazione della carriera. ○ Raccogliere, attraverso la <i>banca dati dizionari di competenze</i>, per tutti i profili professionali presenti, le competenze correlate.
<p>Servizi di incontro domanda/offerta <i>competence based</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Analisi dell'offerta di competenze disponibile. ○ Formalizzazione del fabbisogno di competenze professionali espressi dalle imprese. ○ Incrocio domanda/offerta di competenze. ○ Gestione di banche dati persone e imprese <i>competence based.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Favorire il raccordo tra la domanda di competenze espressa dalle imprese e l'offerta di competenze espressa da soggetti in cerca di occupazione.
<p>Servizi di funzionamento interno <i>competence based</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Allestimento e manutenzione di dispositivi di gestione e valorizzazione delle risorse professionali in modalità <i>competence based (repertori di standard professionali/ dizionari descritti per competenze riferiti alle figure/ profili operanti nell'Agenzia).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Definire i <i>ruoli professionali</i> necessari per la progettazione e l'erogazione, e il reperimento delle risorse e delle competenze professionali. ○ Valorizzare la risorsa <i>competence</i> degli operatori posti a presidio dei processi di servizio.

⁶ *Unità di competenze capitalizzabile*: insieme di competenze, autonomamente significativo e autoconsistente, riconoscibile dal mondo del lavoro come componente specifica di professionalità, ed identificabile (dall'impresa, dal sistema formativo) quale risultato atteso di un processo formativo. Le unità di competenze possono essere acquisite attraverso attività di apprendimento formali, non formali o informali, oppure attraverso una loro combinazione. Le unità sono concepite per comporre una parte o la totalità di una qualifica, sulla base di una combinazione coerente.

2. – I risultati della rilevazione.

I dati emersi dall'azione di monitoraggio condotta sul tema specifico dell'*approccio per competenze* forniscono i primi elementi informativi utili per comprendere la diffusione delle prassi ad esso associate, consentendo, nel contempo, di individuare ed aprire alcune chiare prospettive di indagine e di maggiore approfondimento, volte a determinare la messa a fuoco del fenomeno dei servizi *competence based* su un piano di opportuno dettaglio: dalle articolazioni e modalità attuative di erogazione, alla rilevazione/valutazione dei risultati raggiunti in una visione integrata dei servizi.

Prima di procedere alla lettura dei dati si precisa che può essere opportuno assumere il seguente elemento di attenzione nell'interpretazione degli stessi: non è chiaramente identificabile il reale *significato operativo* che gli addetti ai lavori possono aver attribuito, nella compilazione del questionario, ai diversi *costrutti* evocati con termini quali *standard professionale, bilancio e valorizzazione di competenze*, ecc.; tali *oggetti*, ad oggi, non costituiscono ancora *sedimenti univoci* e sono spesso intesi ed agiti in modo diversificato e divergente, non esistendo un condiviso *framework* concettuale, tecnico-metodologico, procedurale (e, sotto certi aspetti, normativo) in grado di fungere da comune e generale riferimento, a prescindere dai distintivi contesti applicativi.

Preso atto della permanente assenza di una sistematizzazione organica e di un paradigma dominante rispetto ai temi trattati, la presente riflessione rappresenta la fase iniziale di un progressivo percorso euristico mirata ad una prima rappresentazione della presenza/assenza del fenomeno all'interno delle agenzie coinvolte nella rilevazione.

Sul piano della diffusione dei servizi, realizzati adottando un *approccio per competenze*, emerge in modo evidente un primo significativo dato generale: più della metà dei 366 soggetti rispondenti dichiara di erogare servizi *competence based*, sia nel caso siano destinati alle persone (196 soggetti rispondenti, pari al 53% del totale a livello nazionale), sia nel caso siano rivolti alle imprese (219 soggetti rispondenti, pari al 59,8% del totale a livello nazionale), evidenziando una configurazione del dato, in linea generale, omogeneamente distribuita in tutte le aree territoriali del Paese.

Nelle tabelle che seguono sono riportati i dati, organizzati per aree territoriali, relativi alla presenza dei servizi erogati dalle Agenzie per il Lavoro - in modalità *competence based* - sia alle *persone* che alle *imprese*.

Tabella 1					
Servizi erogati in modalità <i>competence based</i> dalle agenzie per il lavoro alle persone					
	Italia	Nord Est Italia	Nord Ovest Italia	Centro Italia	Sud e isole
Si	53,6	57,5	52,5	51,1	47,8
No	37,2	42,5	47,5	48,9	52,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 2					
Servizi erogati in modalità <i>competence based</i> dalle agenzie per il lavoro alle imprese					
	Italia	Nord Est Italia	Nord Ovest Italia	Centro Italia	Sud e isole
Si	59,8	63,7	57,9	57,4	60,9
No	40,2	36,3	42,1	42,6	39,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Per quanto il campione considerato non possa essere considerato come statisticamente rappresentativo dell'universo *agenzie private per il lavoro*, colpisce comunque il dato emergente dai soggetti rispondenti sulla notevole diffusione di servizi erogati in modalità *competence based* sia alle persone, che alle imprese (Tab.1 e 2).

Tuttavia - considerato che non si dispone ancora di un compiuto *framework* di riferimento (ovvero di un'*operatività di trattamento delle competenze formalizzata in una esaustiva struttura idealtipica*), con cui confrontare le pratiche agite, ed essendo queste sottoposte ad una pluralità di stimoli e modelli diversificati di gestione e valorizzazione delle competenze - il dato è necessariamente da considerarsi

quale segnale “ampio” e suscettibile di opportune precisazioni, potendo allo stato attuale includere gradienti diversi su “come” venga effettivamente erogato un servizio *competence based*.

Confrontando i dati delle prime due tabelle si rileva una maggiore frequenza di servizi erogati alle imprese rispetto a quelli dedicati alle persone. La naturale centratura delle agenzie sulle istanze dei soggetti imprenditoriali spiega in modo piano tale tendenza: si tratta di una propensione coerente con le finalità primarie di queste strutture, che nascono in primo luogo come servizi a supporto delle esigenze degli attori economici relative al guadagno di produttività e di capacità competitiva. In tale prospettiva è evidente come assuma prioritaria rilevanza l’offerta di servizi funzionali alla identificazione e messa in trasparenza dei contenuti del lavoro, in termini di *performance* minime attese dal lavoratore qualificato e di risorse minime (*conoscenze, abilità*), il cui possesso è condizione per un effettivo e sostenibile esercizio delle attività, riducendo i costi di transazione nell’incontro domanda/offerta (*costi informativi*) e nei processi di apprendimento funzionali all’adattabilità (*costi cognitivi*).

Con riferimento alla tipologia di servizi *competence based* offerti alle *persone* (Tab. 3), quella maggiormente erogata dalle agenzie interessate risulta essere - senza differenze significative tra le diverse articolazioni territoriali - la *ricognizione delle competenze chiave e delle attitudini del candidato*, a cui seguono – considerati in ordine decrescente i più significativi pesi percentuali rilevati a livello nazionale - la *messa in trasparenza e valorizzazione delle competenze comunque acquisite*, la *redazione di bilancio delle competenze con l'utilizzo di un repertorio di standard professionali* e la *definizione di progetti formativi collegati ai gap di competenze emersi nei bilanci di competenze*.

Tabella 3					
Tipologie di attività di servizio erogate in modalità <i>competence based</i> dalle Agenzie per il lavoro alle persone					
	Italia	Nord Est Italia	Nord Ovest Italia	Centro Italia	Sud e isole
Redazione bilancio competenze con l'utilizzo di un repertorio di standard professionali.	38,8	40,0	37,5	33,3	54,5
Redazione bilancio competenze senza l'utilizzo di un repertorio di standard professionali.	30,1	26,2	31,3	33,3	36,4
Ricognizione delle competenze chiave/e delle attitudini del candidato.	82,7	81,5	83,3	79,2	90,9
Definizione progetti formativi collegati ai <i>gap</i> di competenze emersi nei bilanci di competenze.	32,1	29,2	30,2	41,7	45,5
Attivazione di pacchetti formativi <i>on demand</i> abbinati ad unità di competenze.	18,9	18,5	17,7	25,0	18,2
Messa in trasparenza e valorizzazione delle competenze comunque acquisite.	48,0	53,8	45,8	50,0	27,3
Rilascio attestato credito formativo con dichiarazione dei risultati di apprendimento.	5,6	1,5	9,4	0,0	9,1
Altro	1,5	3,1	1,0	0,0	0,0
Nessuno	1,5	0,0	2,1	4,2	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Anche per quanto riguarda i servizi *competence based* erogati alle *imprese* (Tab.4) è possibile rilevare una modalità più diffusa rispetto alle altre, ma il dato, diversamente dal caso precedente, non è distribuito in modo omogeneo nelle diverse aree del Paese. La *selezione del personale centrata sulla definizione del profilo richiesto descritto per competenze* si rivela, nel Nord, come il servizio più frequentemente erogato, così come nel Sud Italia e nelle Isole, a parità, va però sottolineato, con *l'analisi dei processi organizzativi e mappatura delle competenze professionali necessarie al presidio efficace ed efficiente delle attività individuate*, mentre, nel Centro, il servizio maggiormente fornito è *l'analisi dei fabbisogni di formazione professionale dell'impresa definiti in termini di risultati di apprendimento*.

Tabella 4					
Tipologie di attività di servizio erogate in modalità <i>competence based</i> dalle Agenzie per il lavoro alle imprese					
	Italia	Nord Est Italia	Nord Ovest Italia	Centro Italia	Sud e isole
Analisi dei processi organizzativi e mappatura delle competenze professionali necessarie al presidio efficace ed efficiente delle attività individuate.	57,1	54,2	52,8	33,3	78,6
Analisi dei fabbisogni professionali dell'impresa (<i>supporto nell'individuazione e definizione delle figure professionali ricercate e descritte per competenze</i>).	73,5	77,8	65,1	33,3	85,7
Analisi dei fabbisogni di formazione professionale dell'impresa definiti in termini di risultati di apprendimento (<i>conoscenze, abilità, competenze</i>).	42,0	38,9	36,8	79,2	64,3
Selezione del personale centrata sulla definizione del profilo richiesto descritto per competenze.	82,2	79,2	82,1	41,7	78,6
Progettazione ed erogazione di offerta formativa personalizzata e <i>competence based</i> (<i>ad es. UFC; moduli formativi centrati su risultati di apprendimento</i>).	27,4	23,6	21,7	25,0	50,0
Gestione di banche dati persone e imprese <i>competence based</i> .	24,2	25,0	20,8	50,0	42,9
Altro	0,5	1,4	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	0,0	100,0

I dati relativi alla tipologia di servizi erogati, sia nei confronti delle persone che delle imprese, indicano complessivamente un chiaro segnale di affrancamento culturale del linguaggio delle competenze: la prevalenza di servizi finalizzati all'*identificazione e messa in trasparenza/valorizzazione della domanda e dell'offerta dei saperi chiave e tecnico-professionali* sembrerebbe accreditare le competenze come *strumento di integrazione* tra il patrimonio messo a disposizione delle *persone* - che necessita di essere identificato ed esplicitato - e il mondo delle *imprese*, intese come luoghi di esercizio e sviluppo di competenze.

Tale indicazione, in termini più ampi, riguarda la prospettiva con cui si interviene sui bisogni degli individui e delle imprese e si accompagna tali destinatari nelle *situazioni di transizione*, che possono essere fonte di particolare disagio nelle condizioni di crisi. L'ampiezza, lo sviluppo, la diversificazione dei servizi e le finalità che essi perseguono propongono con forza il tema della *presa in carico e dell'analisi della domanda* dell'individuo.

In particolare, il dato relativo alla prevalenza del servizio di *ricognizione delle competenze chiave/e delle attitudini del candidato*, tra quelli erogati alle persone, può rappresentare un aspetto degno di futuro approfondimento. Da una parte, infatti, questo dato potrebbe essere spiegato come risposta ad una richiesta puntuale da parte delle aziende di *competenze trasversali* nelle persone, che consentano loro di muoversi con agilità all'interno dei contesti professionali per acquisire e specializzarsi sugli aspetti più squisitamente professionali. Le aziende, infatti, sembrano essere sempre più puntuali sulla richiesta di *requisiti di occupabilità* e più possibiliste sulla opportunità di "*insegnare*" il mestiere professionale alla persone, un volta inserite nella realtà aziendale. D'altra parte lo stesso dato potrebbe essere ricondotto ad una specificità delle *competenze chiave* stesse che rappresentano, in qualche misura, un patrimonio sempre rintracciabile nella storia delle persone, anche in assenza di significative esperienze professionali; le competenze chiave da questo punto di vista, rappresentano una dimensione delle persone, su cui è possibile realizzare sempre, anche se ovviamente con risultati diversi, un percorso di valorizzazione.

Comprendere più a fondo la natura di questo fenomeno potrebbe fornire ulteriori elementi conoscitivi anche in riferimento ai risultati o agli impatti generabili dall'uso del trattamento delle competenze nei servizi per il lavoro.

Debole appare, invece, l'offerta di servizi finalizzati all'erogazione di formazione *competence based*, che, per quanto interpretabile con motivazioni di generale ed immediata evidenza (es. sensibilità genetica delle agenzie ad altri fronti di intervento ritenuti prioritari dalle imprese), rimanda anche a fattori più specifici quali la consistenza dell'investimento richiesto dalle prassi formative *competence based* e l'assenza di condizioni di *sistema* compiute ed integrate (si pensi alle questioni insolte della costruzione di un

National Qualification Framework italiano e di un organico sistema nazionale di certificazione delle competenze).

E' opportuno considerare che comporre ed erogare tracciati di apprendimento in una logica centrata sulle competenze riguarda l'impegnativa - e costosa - opzione di *personalizzare e individualizzare* attraverso la progettazione di percorsi di risposta diversi, alternativi all'*addestramento professionale* e al *corsificio*. I tipi di azioni *competence based*, in questa prospettiva, dovrebbero essere sempre più considerati potenziali elementi di un percorso che si definisce in funzione delle esigenze degli individui in merito ai problemi di inserimento o reinserimento al lavoro. Si tratta di percorsi immaginati come *sequenze di azioni* specifiche di differente natura e intenzionalmente correlate, in grado di valorizzare al meglio le opportunità offerte nel contesto di riferimento. I servizi di trasferimento e sviluppo delle competenze richiedono, dunque, tempi di progettazione e di intervento onerosi - almeno nella fase sperimentale e fondativa - e frequentemente ciò può apparire un investimento difficile da sostenere⁷.

Una seconda criticità, che si ritiene assuma un certo rilievo circa la limitata offerta assicurata dalle agenzie in termini di trasferimento delle competenze, riguarda, come già introdotto, la relazione tra formazione e certificazione delle competenze quale *snodo di sistema* fondamentale per il miglioramento e e lo sviluppo dell'occupabilità e dell'adattabilità degli individui. In particolare, la rappresentazione trasparente dei contenuti cognitivi del lavoro costituisce un prerequisito ineludibile del trattamento degli apprendimenti individuali, consentendone la loro "*referenziazione*" nei contesti in cui si verificano gli scambi più significativi: il mercato del lavoro (*certificazione delle competenze*) e il sistema educativo-formativo (*riconoscimento dei crediti formativi*). Lo stabilire relazioni chiare e organiche fra crediti e certificazioni rimanda evidentemente al più generale tema dei rapporti tra *formal learning* e *mondo del lavoro* e richiede risposte - ancora embrionali - in sede di allestimento dell'architettura di sistema e nelle necessarie relazioni tra standard professionali, formativi e di certificazione.

I dati emergenti dalla successiva Tabella 5 rafforzano l'idea che, in alcuni contesti, *la cultura delle competenze*, in termini di linguaggio e di presenza di significati e manifestazioni legati all'operatività dei servizi, assuma ormai forme organiche di *prassi*, e che i relativi *dispositivi di implementazione* stiano progressivamente divenendo strumenti di lavoro abituali.

L'impiego di banche dati *competence based* variamente finalizzato risulta, in tal senso, un segnale particolarmente significativo, non tanto sul piano meramente quantitativo (per quanto esprima livelli di diffusione decisamente non trascurabili e, in alcuni casi, sorprendenti), quanto sul piano della rivelazione qualitativa dell'innovazione in atto nei processi di servizio dedicati all'incontro della domanda e dell'offerta di lavoro: è opportuno considerare come tali *dispositivi complessi* rappresentino *l'oggettivazione - formalizzata e ingegnerizzata - di una logica di servizio rispondente all'istanza della centralità della persona*. Si tratta, in altri termini di *infrastrutture tecnologiche competence based* in grado di interconnettere le forme di rappresentazione e i contenuti delle caratteristiche individuali dei singoli lavoratori ("*cosa sanno fare*") con i contesti di apprendimento e di esercizio professionale (*la formazione, il lavoro*) necessari per sviluppare ed usare - e, dunque, *scambiare* - le competenze richieste dall'occupabilità e dall'adattabilità ("*cosa serve che sappiano fare*").

La distribuzione territoriale dell'impiego di tali dispositivi risulta omogenea, con la sola eccezione indicata dalla polarizzazione dei dati relativi alla *Banca dati di dizionari/repertori di profili professionali descritti per competenze* (Nord est 48,7%; Sud e isole 26,1%).

⁷ E' tuttavia utile rammentare che per molte tipologie di bisogni e per le caratteristiche degli individui in transizione, la *cura del processo* come effettivo luogo di produzione della risposta utile per sé è strutturalmente una variabile e una risorsa necessaria senza la quale molte delle azioni orientate all'utilizzo e allo sviluppo delle competenze non potrebbero essere realizzate.

Tabella 5					
Servizi <i>competence based</i> di incontro domanda/offerta di lavoro erogati dalle Agenzie per il lavoro: utilizzo di banche dati centrate sulle competenze.					
	Italia	Nord Est Italia	Nord Ovest Italia	Centro Italia	Sud e isole
Banca dati di dizionari/repertori di profili professionali descritti per competenze.	40,2	48,7	37,7	36,2	26,1
Banca dati relativa alla domanda di lavoro espressa dalle imprese definita per competenze.	24,3	23,0	25,7	23,4	21,7
Banca dati relativa all'offerta di lavoro espressa dalle persone definita per competenze.	30,1	29,2	31,7	27,7	26,1
Altro	2,5	0,0	4,9	0,0	0,0
Nessuno	33,6	28,3	33,3	44,7	39,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La tipologia di servizi *competence based* di *funzionamento interno* è oggetto di considerazione nell'ambito della successiva Tabella 6, finalizzata a verificare il grado di presenza di *repertori di standard professionali descritti per competenze riferiti alle figure/profili operanti nell'Agenzia*. A tal proposito, è opportuno sottolineare come la definizione e formalizzazione dei *ruoli professionali* necessari per la composizione e l'erogazione dei servizi per il lavoro, da un lato, e il reperimento delle risorse e delle competenze professionali concretamente necessarie, dall'altro, costituiscano *snodi fondamentali del processo di trattamento delle competenze*. Va considerato, infatti, che nei servizi per il lavoro le prestazioni sono assicurate attraverso un *processo di erogazione*, che si compone di *risorse umane* (interne ed esterne), *di risorse strumentali e tecnologie* (computer, modulistica, strumenti fisici, ...) e di *utenti*, che sono parte integrante del servizio, concorrendo attivamente alla produzione del servizio. In tal senso, le prassi innovative sperimentate con successo in alcuni contesti territoriali inducono a riflettere sull'esperienza di dispositivi di servizi per il lavoro e lo sviluppo delle risorse umane che si poggiano su un'*ipotesi sfidante*: la qualità dei servizi assicurati migliora in modo significativo se si adotta un approccio in grado di sviluppare e valorizzare la risorsa *competenze* degli operatori posti a presidio dei processi di servizio. Tale risorsa appare assumere, in questa prospettiva, una caratteristica di indispensabilità sia per il buon funzionamento del mercato del lavoro, sia per lo sviluppo individuale e professionale delle persone (utenti e operatori).

Tabella 6					
Servizi <i>competence based</i> di funzionamento interno: presenza di un repertorio di standard professionali descritti per competenze e riferito alle figure/profili operanti nell'Agenzia					
	Italia	Nord Est Italia	Nord Ovest Italia	Centro Italia	Sud e isole
Sì	62,8	63,7	61,2	66,0	65,2
No	37,2	36,3	38,8	34,0	34,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Le indicazioni emergenti (Tab. 6) sono rilevanti sia sul piano del dato nazionale (230 risposte affermative su 366 rispondenti, pari al 62,8% del campione di riferimento), che su quello della sua distribuzione territoriale. L'assenza di differenze sostanziali tra le percentuali rilevate nelle diverse aree potrebbe essere ricondotta ad una gestione centralizzata delle agenzie, le quali si avvalgono spesso di procedure definite e formalizzate a livello centrale. Potrebbe essere interessante, in tal senso, confrontare tale dato con quelli ottenibili dall'azione di monitoraggio in corso dei *Servizi per l'impiego pubblici*, onde verificare se la distribuzione dei servizi *competence based* subisca, in quel caso, un influenzamento territoriale ed, in particolare, regionale.

3. – *Considerazioni conclusive.*

In conclusione, la rilevazione condotta restituisce elementi interessanti, ancorché parziali, e pone l'attenzione su questioni rilevanti in termini di impatto sulla qualificazione dei servizi per il lavoro, sull'arricchimento dei sistemi locali di *workfare* e sull'assicurazione di una maggiore soddisfazione dell'utenza. Aldilà degli aspetti - già sottolineati - di natura tecnico-operativa e direttamente connessi alle specifiche tipologie di azioni, appare chiara una criticità di fondo in termini di sostenibilità dei servizi *competence based*: il valore aggiunto dell'*approccio per competenze* per l'utenza e per i sistemi è in grado di manifestarsi solo qualora risulti inserito in una visione e una prassi di insieme. Se un approccio integrato determina e amplifica, in termini d'efficacia ed efficienza, il valore aggiunto delle singole componenti dei servizi *competence based*, l'assenza di una visione sistemica e di una prassi processuale le penalizza, deprimendone potenzialità e rendendone opaco il senso sul piano sia tecnico, che sociale.

Perché il *processo di trattamento delle competenze* possa sempre più essere considerato un fattore reale di qualificazione dei servizi per il lavoro, dunque, non potrà limitarsi a isolate ed autoreferenziali modalità di erogazione dei servizi, solo nominalisticamente finalizzate a riconoscere, valorizzare e/o sostenere i processi di sviluppo delle competenze delle persone, quanto, piuttosto, dovrà rivelarsi una *qualità di sistema*, che fa del fattore integrazione, l'elemento strategico del suo funzionamento.

Le riflessioni sin qui condotte aprono una nuova prospettiva di indagine: porre attenzione alla *dimensione sistemica* del processo di trattamento delle competenze e non solo alla sua mera - per quanto necessaria - esplicitazione operativa, può costituire una chiave fondamentale per la comprensione dei risultati e degli impatti da esso determinati.

Dal momento che i bisogni espressi dal mercato del lavoro e dalla società richiedono con forza l'individuazione di percorsi di supporto e di sviluppo efficace, potrà rivelarsi utile, dunque, comprendere se il processo di trattamento delle competenze sia in grado di garantire i risultati indicati o, in altre parole, se i cambiamenti attesi nei soggetti - come sviluppo della capacità di interagire più funzionalmente con il mercato del lavoro e con le opportunità di apprendimento - siano realmente avvenuti.