

# Il Libretto Formativo nei contesti aziendali

## Valorizzare le competenze in impresa

di Elisabetta Perulli

**Riassunto:** il tema della valorizzazione e riconoscimento delle competenze comunque e ovunque acquisite permea da diversi anni il dibattito e le strategie delle istituzioni comunitarie e nazionali.

Esiste tuttavia ancora il problema di individuare modalità e strumenti di concreta valorizzazione di quanto è appreso in modalità non formale e informale soprattutto nei contesti di lavoro, e ricondurlo a un circuito di leggibilità e riconoscibilità sociale in quanto componente essenziale del capitale umano. Lo studio di cui si riportano i risultati nel presente contributo è stato condotto nel 2010 ed è finalizzato alla preliminare valutazione di fattibilità per l'adozione del Libretto Formativo del Cittadino quale strumento di trasparenza e valorizzazione delle competenze maturate nei contesti di impresa. In particolare in questa indagine sono stati individuati e analizzati 19 casi di studio relativi ad altrettante aziende che hanno adottato strumenti e metodologie di gestione e sviluppo delle proprie risorse umane basate sull'identificazione, valutazione e valorizzazione delle competenze. L'obiettivo finale è stata la costruzione di una *swot analysis* che ha messo in luce diverse questioni chiave sottese al possibile utilizzo di strumenti di trasparenza delle competenze che dialoghino con quelli pubblici e giungere così al coinvolgimento attivo del mondo delle imprese nella creazione di un più ampio spazio dell'apprendimento che comprenda i contesti formativi tradizionali al pari di quelli organizzativi e sociali.

**Parole chiave:** Competenze; Gestione risorse umane; Libretto Formativo; Validazione dell'apprendimento non formale e informale

## Introduzione

Il tema della trasparenza e del riconoscimento delle competenze comunque e ovunque acquisite rappresenta stabilmente da alcuni anni un oggetto di dibattito nonché di concrete politiche di intervento a livello dell'Unione europea così come nell'ambito dei principali

paesi occidentali. Si è sempre più convinti infatti che non basta promuovere costantemente l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita attiva (come già da anni ribadito e praticato attraverso importanti processi europei quali Lisbona 2001) ma occorre anche renderlo visibile, valorizzarlo, innestarlo in un circuito sociale di comunicazione e significatività che agevoli i processi di evoluzione sociale e professionale assicurando a individui e sistema produttivo resilienza<sup>1</sup> e flessibilità nei confronti degli eventi.

Risulta evidente che competenze estremamente pregiate e ampiamente spendibili in questa prospettiva sono spesso le più «invisibili» poiché non certificate in quanto acquisite fuori dai circuiti formali di apprendimento, ed è per questo che la stessa Commissione europea invita in modo pressante i paesi membri ad allestire e attivare sistemi in grado di far emergere e porre in valore le competenze che gli individui maturano nelle esperienze di lavoro ma anche nel volontariato e nell'esercizio della cittadinanza attiva così come nella vita privata.

Anche in Italia si è discusso a lungo intorno a questa prospettiva e uno dei punti di arrivo del dibattito istituzionale sviluppatosi in questi anni in Italia è stata l'istituzione del Libretto Formativo del Cittadino varato per decreto interministeriale nel 2005 (su iniziativa del Ministero del Lavoro e tramite un Tavolo interistituzionale) quale strumento unitario e personale per la registrazione e il tracciamento di esperienze maturate e competenze acquisite. A tale proposito va sottolineato che l'implementazione del Libretto si pone in stretta relazione con le politiche recentemente annunciate nel nostro paese allo scopo di garantire una maggiore efficacia delle attività formative in rapporto ai fabbisogni delle imprese, per dare corpo a un nuovo modello di *workfare*, assicurando in tal modo una maggiore centralità alle molteplici forme di apprendimento attuate entro il contesto aziendale<sup>2</sup>.

Il Libretto, ancorché non ancora implementato a regime, è stato sottoposto in questi anni a numerose sperimentazioni in ambito pubblico attraverso l'impegno delle Regioni che lo hanno via via testato su *target* specifici quali apprendisti, lavoratori stranieri, volontari, giovani in fase di prima qualificazione, lavoratori in transizione occupazionale a causa di crisi aziendali. In tutti questi contesti applicativi questo strumento ha fornito risultati molto promettenti, pur subordinati alla presenza di alcune imprescindibili condizioni di esercizio come documentato dal rapporto finale sulla prima fase di sperimentazione<sup>3</sup>. Tra queste prioritariamente ne ricordiamo tre:

<sup>1</sup> La *resilienza* è la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici, di riorganizzare positivamente la propria vita dinanzi alle difficoltà. Persone resilienti sono coloro che immerse in circostanze avverse riescono, nonostante tutto e talvolta contro ogni previsione, a fronteggiare efficacemente le contrarietà, a dare nuovo slancio alla propria esistenza e perfino a raggiungere mete importanti.

<sup>2</sup> Per l'intera tematica si consultino: Commissione di studio e di indirizzo sulla formazione in Italia, *Rapporto sul futuro della formazione in Ita-*

*lia*, 2009; Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali, *Libro bianco sul futuro del modello sociale. La vita buona nella società attiva*, 2009; Governo italiano, *Piano di azione per la piena occupabilità, Italia 2020; Intesa tra Governo, Regioni, Province autonome e parti sociali. Linee guida per la formazione nel 2010*, 17 febbraio 2010.

<sup>3</sup> *Rapporto finale sulla sperimentazione del Libretto Formativo del Cittadino 2008*, <[www.nrpiatia.it](http://www.nrpiatia.it)>, Area Riservata alla Sperimentazione del Libretto.

- a. la realizzazione di un processo di servizio flessibile ma omogeneo in quattro fasi a cura di operatori opportunamente preparati;
- b. l'adozione di descrittivi *standard* o referenziali delle competenze da registrare;
- c. la presenza di un'infrastruttura informatica atta a garantire il costante aggiornamento del Libretto nel tempo.

In questo percorso sperimentale, era tuttavia rimasto ancora da esaminare il punto di vista e il potenziale ruolo delle aziende, che rappresentano un produttore ma anche un percettore importante delle informazioni che viaggiano con il Libretto: le aziende infatti sviluppano e si avvalgono di competenze professionali quale fattore importante di risultato e competitività, eppure a ciò non sempre corrisponde una compiuta consapevolezza e rappresentazione di questo patrimonio, così come appare difficile assicurarne la trasparenza e la portabilità esterna nei casi in cui ciò si rende necessario.

Sulla base di questa esigenza di approfondimento espressa anche nelle sedi istituzionali coinvolte nel processo di elaborazione del Libretto Formativo, l'ISFOL, su incarico del Ministero del Lavoro e in *partnership* con lo Studio Santarsiero di Roma, ha condotto nel 2010 una «ricerca-intervento sull'applicabilità del libretto formativo del cittadino nei contesti aziendali quale strumento di trasparenza e analisi dei processi di apprendimento individuali e collettivi». L'idea guida della ricerca era quella di utilizzare il *framework* concettuale del Libretto per aprire uno spazio di osservazione su come le aziende lavorano con le competenze, come le definiscono, le trattano e adottano programmi specifici per valorizzarle in funzione degli obiettivi di impresa. Questa osservazione nelle ipotesi di lavoro può essere di grande utilità per ragionare in questo campo sulla possibile compatibilità tra le logiche su cui si muove l'intervento pubblico e quelle su cui viaggia il mondo produttivo.

A partire da questa idea il lavoro di ricerca è stato sviluppato attraverso tre fasi sequenziali che hanno prodotto un quadro organico di informazioni composto di tre risultati indipendenti e autoconsistenti:

1. in primo luogo è stata realizzata un'indagine di sfondo *on desk* finalizzata a costruire un primo quadro di comprensione di vantaggi e problemi connessi all'obiettivo di introdurre o proporre in ambito aziendale un dispositivo istituzionale di trasparenza e portabilità delle competenze quale è il Libretto. In particolare in questa fase si è tentato di capire, nei limiti di un esame di documenti, come si presentano oggi in Italia le pratiche aziendali di gestione delle competenze, a quali fini sono dirette e per quali categorie di dipendenti nonché di quali concetti e metodologie di avvalgono;
2. la seconda fase del lavoro è stata dedicata a un'indagine di campo presso referenti di un universo di 130 aziende segmentate per dimensione e localizzazione geografica, indagine che puntava a un approfondimento sul tema della trasparenza, validazione e certificazione delle competenze, in chiave di politiche per il *lifelong learning*, visto dal vertice di osservazione dell'impresa;
3. la terza fase ha invece riguardato un intervento sperimentale di proposta del Libretto Formativo in tre contesti aziendali su piccoli numeri di dipendenti.

I risultati complessivi delle tre fasi di lavoro sono in corso di analisi e saranno oggetto di una prossima pubblicazione. In questo contributo sono tuttavia riportati alcuni risultati di

sintesi della prima fase, ovvero l'indagine di sfondo *on desk*, risultati che hanno generato un'analisi SWOT di introduzione alla realizzazione delle fasi successive.

## Le prassi di valorizzazione delle competenze nelle imprese

La presenza ormai consolidata di sistemi, processi e pratiche di valorizzazione delle competenze in azienda deriva la sua stessa esistenza a partire dal presupposto che una delle condizioni essenziali per la sopravvivenza di un'impresa è rappresentata dalla sua capacità di differenziarsi dalle altre dal punto di vista produttivo, organizzativo e funzionale<sup>4</sup>.

In virtù di questo assunto le imprese, soprattutto se di grandi dimensioni o finalizzate alla produzione di innovazione e di *know how* innovativo, tendono a promuovere e ad attivare azioni di valorizzazione delle competenze presenti all'interno dell'organizzazione puntando allo sviluppo intrinseco dell'efficienza produttiva e al miglioramento delle condizioni funzionali dell'azienda stessa. I processi di valorizzazione interni alle imprese si connotano dunque – e la cosa ci appare coerente quanto mai ovvia – come percorsi fortemente autoreferenziali e contingenti, finalizzati alla risoluzione di specifiche esigenze organizzative e strutturali.

L'impresa nell'ambito di questa analisi di sfondo è l'ambito privilegiato di apprendimento non formale e informale: l'analisi di specifici casi in cui le imprese hanno attivato processi di valorizzazione delle competenze dei propri dipendenti può quindi contribuire alle riflessioni sul tema della validazione degli apprendimenti non formali e informali e quindi sul Libretto Formativo quale strumento utile a questo fine. In questa chiave può essere opportuno ribadire la distinzione tra pratiche di valorizzazione interne all'impresa, come quelle illustrate nel presente contributo, e pratiche finalizzate alla trasparenza e alla portabilità esterna, e per farlo assumiamo una schematizzazione ispirata agli ultimi studi di Guy Le Boterf in ordine alla condivisibilità sociale della competenza e ai relativi dispositivi<sup>5</sup>. Tale distinzione, che proponiamo nella tabella 1, sostiene la necessità di distinguere con chiarezza prima di porre in relazione pratiche di natura diversa ancorché spesso accomunate da linguaggi e metodologie simili.

Fatta questa essenziale premessa, ai fini dell'individuazione delle pratiche da osservare sono state consultate fonti documentali diverse ma primariamente la letteratura manageriale nazionale riferita agli ultimi cinque anni con un'indagine documentale e bibliografica tradizionale realizzata nello specifico attingendo a repertori bibliografici, biblioteche, *benchmarking* realizzati da *community* professionali HR, rassegne e riviste di settore, rassegne normative ecc.

Sono state inoltre effettuate ricerche *web*, per recuperare letteratura grigia e specifica di settore, aziendale, di ricerca e di divulgazione, attraverso un *set* di parole/frasi.

È stato infine effettuato un reperimento diretto di documentazione interna. Questa terza modalità è stata utilizzata proprio per i casi aziendali, spesso non pubblicati ma re-

<sup>4</sup> A. Camuffo, *vi Giornata della Formazione Manageriale ASFOR, formazione manageriale: un progetto per lo sviluppo del paese*, 2008.

<sup>5</sup> Guy Le Boterf, *Costruire le competenze individuali e collettive*, Guida, Napoli, 2008.

**Tabella 1. Valutazione, validazione e certificazione**

	Valutazione interna	Validazione interna	Validazione esterna per certificazione
Oggetto	Valutare la competenza di un individuo in un contesto di organizzazione per misurare la prestazione o valutare il potenziale	Riconoscere con un atto organizzativo che un soggetto ha acquisito competenze corrispondenti a quelle richieste	Riconoscere che le competenze validate dall'interno dell'organizzazione hanno un valore in rapporto a dei riferimenti collettivi esterni
Referenziale	Referenziale di competenze interne all'organizzazione	Referenziale di competenze e di validazione interni all'organizzazione	Referenziale di certificazione e di qualificazione esterno e indipendente dal particolare contesto organizzativo
Modalità	In situazione di lavoro reale o ricostruita per simulazione	In situazione di lavoro reale o ricostruito per simulazione con il supporto di prove	Analisi dell'esperienza con il supporto di prove o dossier
Relazione con il tempo	Processo continuo per stimare la progressione, la sostenibilità delle competenze e procedere in conto all'occorrenza degli avvenimenti	Atto formale circoscritto nel tempo	Atto formale circoscritto nel tempo con prospettive esterne di spendibilità
Istanza	Interna all'organizzazione	Dispositivo interno ma negoziato	Esterna (individuo/collettività)
Attestazione	Nessuna	Attestazione interna che si può registrare su un libretto individuale di competenze	Diploma, certificato o titolo rilasciato da un'istanza esterna all'impresa: Stato, categoria professionale, istanza contrattuale. Equivalenza riconosciuta all'esterno
Validità	Nessuna	Interna all'organizzazione	Esterna all'organizzazione. Adattabilità a un mercato del lavoro settoriale, nazionale o internazionale

peribili attraverso il diretto coinvolgimento di referenti aziendali, che si sono, nell'ambito di questa fase della ricerca, prestati a dare indicazioni, documentazione e riferimenti relativi ai contenuti in oggetto.

Al termine di questa analisi sono stati individuati 19 *case history* di cui si illustrano le coordinate nella tabella 2. In alcuni casi, ove le informazioni raccolte e utilizzate non fossero in alcun modo pubblicate, si è preferito omettere il nome dell'azienda per tutelarne la *privacy*.

## Risultati dell'analisi dei case history

Le attività di *benchmarking* effettuate a livello nazionale e internazionale<sup>6</sup> evidenziano che assistiamo a una diffusione di prassi innovative basate sull'uso del costrutto di competenza come base per l'implementazione di nuovi sistemi di gestione delle risorse umane. Per quanto le aziende presentino situazioni diverse, emerge che la gran parte collega (considera efficace) la gestione delle competenze a strumenti di gestione delle risorse umane quali nell'ordine sviluppo e formazione, mappatura dei ruoli organizzativi, selezione in ingresso, valutazione delle prestazioni e pianificazione degli sviluppi di carriera.

Nell'illustrazione dei risultati che segue saranno esaminati quattro diversi aspetti di analisi:

1. le caratteristiche dei sistemi di competenze nelle aziende e le problematiche per la loro implementazione;
2. la questione dell'individuazione delle competenze, ovvero linguaggi, tassonomie e strumenti;
3. la questione della valutazione;
4. l'utilizzo e l'impatto dei sistemi di competenze sulle funzioni aziendali (selezione, formazione, sviluppo, sistema premiante).

### *Primo aspetto: costruire e implementare il sistema delle competenze*

Tra le aziende analizzate al confronto solo il 54% dispone di un sistema di gestione delle competenze pienamente funzionante. In gran parte delle altre aziende è in fase di realizzazione o di sperimentazione. Tra quelle che lo utilizzano o lo hanno comunque già parzialmente realizzato, una piccola parte, il 30%, lo ha in essere da più di 5 anni. Il 50% ne ha cominciato la realizzazione da 3 o 4 anni, gli altri da relativamente poco tempo.

Tuttavia è bene tenere presente che esaminando più in dettaglio i dati, azienda per azienda, emerge che occorre tener conto anche della capacità di ciascuna di definire un modello efficace, per cui anche aziende che hanno iniziato da poco a implementarlo si considerano pienamente operative, e viceversa.

<sup>6</sup> Benchmarking Study Business International, *Competenze: rilevazione, valutazione e gestione*, 2007.

**Tabella 2. Case history e fonti**

Caso/azienda/progetto	Fonte
1. Telecom Italia, «Architettura delle competenze»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
2. Chiesi Farmaceutici, «Mercato e strategie definiscono le competenze chiave»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
3. Azienda di servizi partecipata, «Integrazione tra competenze e analisi retributiva»	Studio Santarsiero, 2008
4. Selex Sistemi Integrati, «L'attenzione allo sviluppo delle competenze»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
5. Banca Mediolanum, «Sviluppo di competenze e compensation»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
6. Gruppo bancario italiano, «Integrazione tra competenze e strumenti di gestione»	Studio Santarsiero, 2007
7. Gruppo Angelini, «La valutazione delle competenze»	< <a href="http://www.zerounoweb.it">www.zerounoweb.it</a> >, 2005
8. Azienda metalmeccanica italiana ad alta tecnologia, «Modello delle competenze»	Studio Santarsiero, 2008
9. Farmaceutica multinazionale, TUBE «Through Unique Business Evolution»	Studio Santarsiero, 2009
10. Progetto Equal, «Investing in People – Un modello di validazione delle competenze»	< <a href="http://www.equalmacerata.it">www.equalmacerata.it</a> >, 2007
11. CRIF, «Allineamento strategico e adattamento del sistema di gestione delle competenze»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
12. Canon, «Empowerment e accreditamento professionale»	ISFOL, Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale e informale in Italia e in Europa, 2006

(segue)

Tabella 2 (segue)

Caso/azienda/progetto	Fonte
13. Ferrero, «Tradizione e innovazione nello sviluppo delle competenze»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
14. Engelhard, «Competenze e valori»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
14. Gucci, «Empowerment e accreditamento professionale»	ISFOL, Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale e informale in Italia e in Europa, 2006
15. KPMG Advisory, «Esperienze, conoscenze e capacità»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
16. STMicroelectronics, «Informatizzazione delle competenze»	Benchmarking Study Business International, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione, 2007
17. MECM, «Empowerment e accreditamento professionale»	ISFOL, Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale e informale in Italia e in Europa, 2006
18. FIAT Auto, Progetto FIAT Formazione per occupabilità, Integrazione formazione-lavoro	Pubblicazione a cura di Italia Lavoro e Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, 2009

Se si considera quale sia la popolazione aziendale interessata, è abbastanza evidente che in generale le aziende che adottano il modello di gestione delle competenze tendono ad applicarlo all'intera azienda (esclusa l'alta direzione e, a volte, i dirigenti). Di solito ne viene limitata l'applicazione ad alcune famiglie professionali solo nelle fasi iniziali.

Tuttavia esistono anche aziende, seppure una minoranza, che lo applicano solo a figure critiche per il successo dell'azienda in presenza di una strategia data.

L'applicazione del sistema ai dirigenti è, in genere, piuttosto limitata e le aziende che lo fanno su tutti i dirigenti sono una minoranza, numericamente uguale a quelle che hanno deciso di non coinvolgere queste figure nel sistema delle competenze. Le altre, o applicano il sistema solo a famiglie di ruoli, o a competenze critiche per l'azienda. Altre stanno valutando o hanno in progetto l'estensione. Da notare che il sistema è molto più diffuso per i quadri (applicato a tutti o a intere famiglie professionali), e quasi in egual misura agli impiegati, mentre pochissime aziende lo applicano agli operai.

La gran parte delle aziende gestisce il modello attraverso sistemi informatici, nella grande maggioranza dei casi sviluppati *ad hoc* o fortemente personalizzati. Si tratta d'al-



Figura 1. Popolazione aziendale interessata al sistema

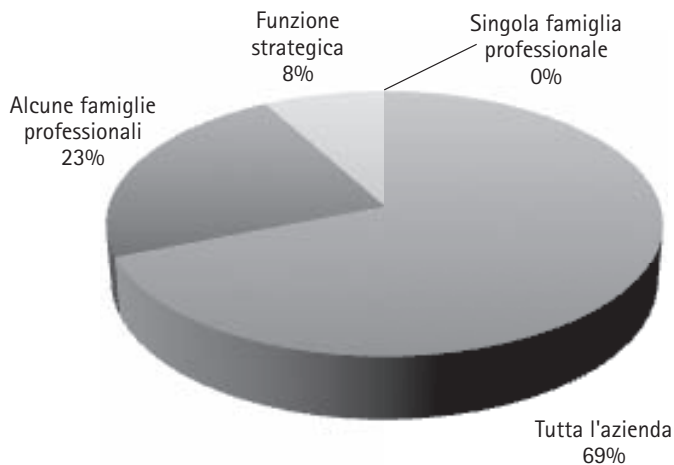
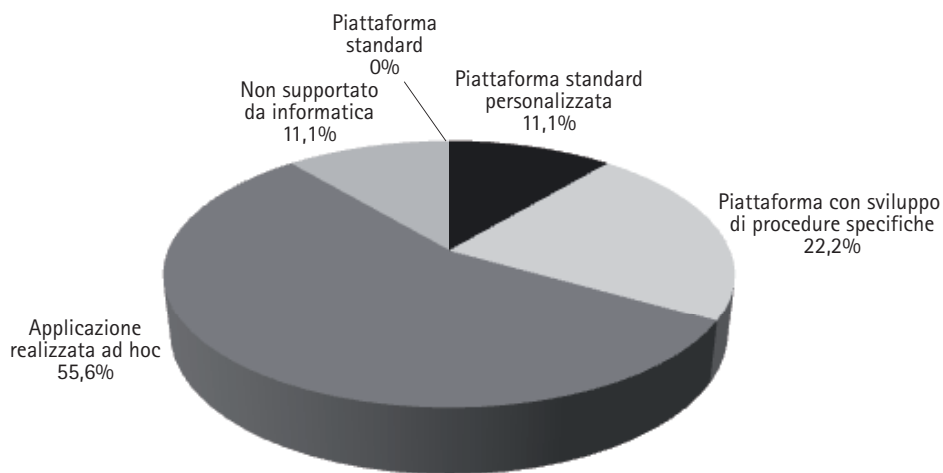


Figura 2. Supporti informatici utilizzati



tronde di realtà in cui l'applicazione alla popolazione aziendale è limitata e che, dovendo gestire piccoli numeri, possono farlo manualmente.

Quando ai protagonisti della gestione del modello, ovvero i referenti della funzione risorse umane, viene chiesto di esprimersi sulle difficoltà incontrate, la preoccupazione di gran lunga prevalente riguarda la complessità e l'onerosità della gestione. Solo in secondo piano appaiono aspetti quali la sensibilizzazione degli interlocutori coinvolti o l'integrazione con gli altri strumenti gestionali delle risorse umane.

In dettaglio, tra le difficoltà emerse dai referenti risorse umane, vi sono le seguenti:

- recuperare tutte le competenze presenti in azienda;
- numerosità della popolazione e complessità/diversificazione dei mestieri;
- mappatura dei ruoli;
- integrazione con altri strumenti di gestione delle risorse umane;
- allineamento al modello scelto come comune da parte di tutte le realtà del gruppo;
- adattare le specificità della struttura mantenendo la coerenza e la funzionalità del modello;
- garantire un coinvolgimento costante del *management* aziendale;
- processo di utilizzo poco efficiente, necessità di integrazione con le altre funzioni HR;
- tempi per condividere la piattaforma professionale e i contenuti delle competenze con i vari responsabili;
- difficoltà nel conciliare precisione e ricchezza delle informazioni con la fruibilità del modello;
- aggiornamento nel lungo periodo;
- sviluppare una cultura sulla gestione delle competenze;
- per la fase di mappatura: tempistica (realizzarla velocemente);
- in fase di valutazione: la definizione delle priorità di sviluppo / modalità di valutazione; decidere se valutare le competenze nello stesso momento in cui si effettua la valutazione della prestazione o se prevedere un momento *ad hoc*;
- in fase di gestione: l'onerosità dell'aggiornamento;
- integrazione delle informazioni provenienti dai sistemi di gestione e informatizzazione del tutto;
- linguaggio comune;
- definizione dei ruoli organizzativi / mansioni comuni;
- valutare l'impatto che l'utilizzo di questi strumenti genera sul *business*;
- implementare progressivamente il sistema integrando i diversi processi HR in modo da aumentare l'efficacia dello strumento.

Se si considerano invece le criticità segnalate dai fruitori, i criteri generali sono confermati; sono prevalenti le considerazioni sulle difficoltà di applicazione (a vario titolo) e sullo scarso collegamento con le leve gestionali. Altre criticità minori (ripetizione dei contenuti dopo qualche ciclo, incompletezza del censimento, soggettività della valutazione) possono in generale essere riferite a una percezione che, in fondo, vede il sistema come un momento burocratico voluto dalla funzione risorse umane.

Tra le criticità segnalate dai fruitori si possono elencare:

- non facilmente fruibile;
- tempi per metabolizzare il sistema;
- soggettività della valutazione;
- difficoltà nel gestire i contenuti;
- omogeneità di linguaggi;
- mancanza di collegamento con sistema premiante;

- confusione con l'inquadramento del CCNL;
- formazione;
- assenza di alcuni sottogruppi identificati di ruoli professionali;
- ripetizione dei contenuti dopo qualche ciclo di valutazione;
- non sono mai esaustivi;
- iniziale carenza di un collegamento sistematico con l'offerta di *training* interno;
- legami non chiari con le altre leve di gestione delle *performance* e con quelle di sviluppo;
- non collegato con retribuzione;
- assenza di una corrispondenza esplicita con i livelli gerarchici.

### *Secondo aspetto: individuare le competenze*

La gran parte dei processi considerati, primo tra tutti la mappatura dei ruoli organizzativi, prevede l'individuazione delle competenze collegate a ciascun ruolo. A questo proposito risulta interessante una panoramica delle definizioni di competenza utilizzate dalle aziende considerate. La tabella 3 ne riporta alcune, estratte proprio dalla lettura della documentazione in nostro possesso.

Alla pluralità delle definizioni corrisponde tuttavia una certa convergenza nelle tassonomie utilizzate e nella metodologia di individuazione.

Ad esempio nel processo di mappatura è prassi frequente organizzare l'osservazione e la descrizione per descrittori aggregati in un numero limitato (circa 10) poiché ciò consente di considerare gli aspetti critici e di generare sistemi leggeri e facilmente gestibili. In questo senso i descrittori identificati nelle azioni di mappatura sono frequentemente stratificati in tre livelli di progressiva tipizzazione:

- **Competenze core di azienda:** limitate a cinque o meno, sono i comportamenti essenziali per ottimizzare le *performance* dell'azienda nel proprio contesto competitivo che generano il massimo valore aggiunto per i clienti. Sono valide per tutte le aree aziendali. Tra di esse si possono includere generalmente la passione e la ricerca dell'eccellenza, l'attenzione al lavoro di gruppo, l'attenzione al cliente.
- **Competenze comuni alla famiglia professionale:** generalmente da tre a cinque, identificano comportamenti comuni a una famiglia professionale, quali l'attenzione alla qualità, la disponibilità all'ascolto, l'intelligenza emotiva.
- **Competenze specifiche di ruolo:** identificano i comportamenti specifici di un ruolo all'interno di una famiglia professionale.

Dal punto di vista metodologico i criteri<sup>7</sup> dichiarati come determinanti per l'individuazione delle competenze sono nell'ordine:

<sup>7</sup> Questi quattro criteri sono i più diffusi e presenti nei modelli per l'individuazione delle competenze. Si veda Benchmarking Study Business In-

ternational, *Competenze: rilevazione, valutazione e gestione*, 2007.

**Tabella 3.** Definizioni di competenza utilizzate dalle aziende

---

Competenze tecniche: l'insieme delle conoscenze ed esperienze professionali rilevanti relative a prodotti, strumenti, processi e mercati che una persona possiede e applica nello svolgimento del proprio lavoro.

Competenze comportamentali: una serie di comportamenti agiti attraverso i quali si raggiungono certi risultati.

Il modello delle competenze è così composto:

1. Esperienza: tutti i progetti su cui un professional ha lavorato.
2. Capacità comportamentali: competenze distintive per ciascuna qualifica derivanti dalla Performance Review annuale.
3. Conoscenze (Funzionali, Industry, IT, Lingue Straniere): conoscenze tecnico-applicative con il relativo grado di approfondimento.

È l'insieme delle conoscenze e delle abilità che derivano dallo studio e dall'esperienza, applicate nell'ambito lavorativo.

Insieme integrato di risorse che consentono al soggetto di interagire efficacemente con il contesto in cui è inserito, raggiungendo i propri obiettivi e/o assicurando i risultati che gli sono di volta in volta richiesti.

È l'insieme delle conoscenze, capacità e atteggiamenti che permettono la realizzazione di una determinata performance.

È l'insieme di conoscenze e capacità (tecnico-professionali e manageriali) che producono output professionali.

L'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche e capacità necessarie per raggiungere i risultati richiesti ai diversi ruoli organizzativi.

Conoscenza: sapere ed esperienza di natura professionale acquisibili con lo studio e l'attività pratica.

Capacità: comportamenti organizzativi che possono essere descritti e riconosciuti quando vengono messi in atto dalle persone.

È una caratteristica personale casualmente correlata a prestazioni efficaci e superiori.

L'insieme di conoscenze, skills, behaviors, attitudes, values legati al business success.

---

- le prospettive del *business* e le strategie competitive;
- ruoli e *job descriptions*;
- i processi aziendali;
- i *best performers*.

Per quanto riguarda le modalità di identificazione delle competenze, una volta definiti i criteri, si è esaminato l'ordine di prevalenza degli strumenti utilizzati che è il seguente:

- interviste;
- consulenza esperti esterni;
- *focus group* o *workshop*;
- analisi repertori competenze esistenti;
- questionari;
- analisi di incidenti critici;
- analisi di successi.

In generale la metodologia originale di definizione di competenze distintive (quella degli incidenti critici) risulta tra le meno utilizzate nella realtà, e praticamente tutte le aziende privilegiano strumenti meno impegnativi come risorse assorbite.

Considerando i ruoli coinvolti nel processo di mappatura, risultano attive ovviamente le persone della funzione risorse umane, e quasi nella stessa misura il *middle management*. Hanno un ruolo secondario, in pratica nella stessa misura, il *top management* e i consulenti.

Se invece osserviamo le tipologie di competenze declinate nei diversi modelli in esito alla mappatura, emerge che tutte vi inseriscono competenze funzionali tecnico-specialistiche (ovvero tecnico-professionali). Quasi tutte considerano anche le competenze trasversali, mentre solo poco più della metà declinano competenze specifiche di *business* (evidentemente determinate da strategia, settore operativo, livello e caratteristiche della competizione). Le competenze gestionali, di *general management*, sono invece utilizzate da un numero di poco superiore alla metà del campione considerato. Questo dato non stupisce se si considera che molte aziende non applicano il modello ai dirigenti, per i quali le competenze manageriali sono essenziali.

Analizzando il peso delle diverse tipologie per le singole figure, per i dirigenti prevalgono le competenze trasversali, quelle che si possono definire di integrazione tra le varie componenti dell'azienda. Ovviamente immediatamente dopo si collocano le competenze di *general management* (stimolo allo sviluppo delle persone, gestione delle persone ecc.). Per i commerciali prevalgono le competenze trasversali, seguite però da quelle specifiche di *business*. Per i tecnici sono poste in primo piano le specifiche di *business* (quelle a maggior componente, appunto, «tecnica»), mentre per le posizioni di *staff* tornano a essere essenziali quelle trasversali, seguite da quelle più specificatamente funzionali.

Figura 3. Tipologie di competenze declinate nei modelli

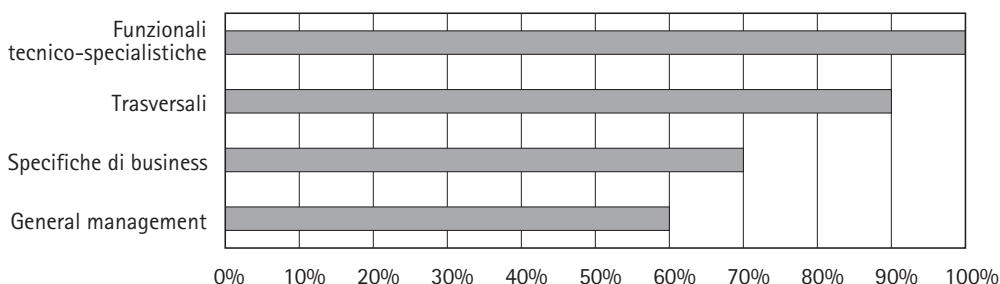
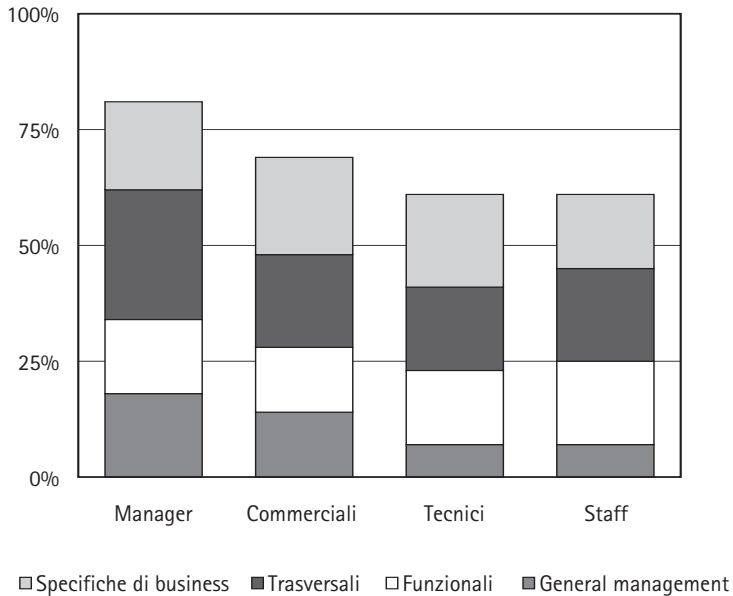


Figura 4. Peso delle diverse competenze per figure professionali



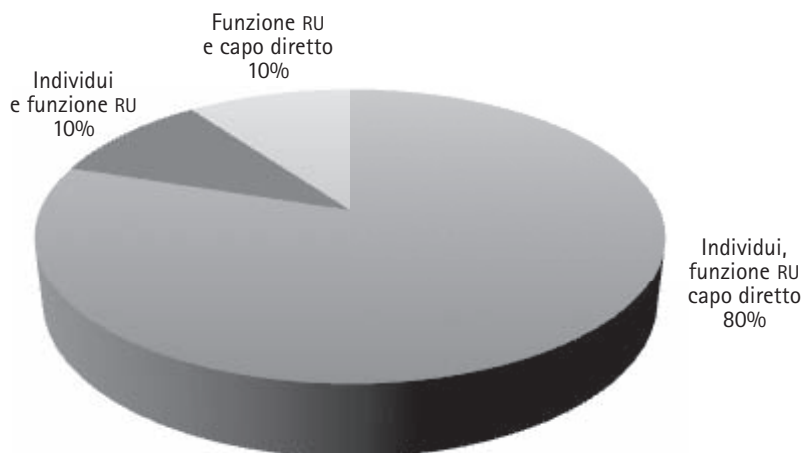
### Terzo aspetto: valutare le competenze

Per la valutazione delle competenze le aziende analizzate nei casi aziendali utilizzano molteplici strumenti, tra i quali valutazione della prestazione, autovalutazioni validate dalla gerarchia, interviste e colloqui, *assessment center*, sono tra quelli più utilizzati. La quantità di strumenti utilizzati in sinergia è molto variabile e va da un minimo di uno (test e *work sample* in un caso), fino a un massimo di nove:

- valutazione della prestazione;
- autovalutazioni validate dalla linea;
- interviste a colloqui;
- *assessment center*;
- schede di valutazione della linea;
- test e *work sample*;
- valutazione a 360°;
- esercizi «in tray» e «in basket»;
- questionari di comportamento;
- esercizi e dinamiche di gruppo;
- *role playing* individuali.

I responsabili diretti sono quasi sempre coinvolti nella valutazione, prevalentemente attraverso la compilazione di schede di valutazione o attraverso la convalida delle autovaluta-

Figura 5. Modalità del feedback sulla valutazione



zioni dei loro collaboratori. Nella stragrande maggioranza dei casi viene effettuata preventivamente una formazione ai valutatori. Nel 40% dei casi il responsabile diretto non partecipa alla restituzione del *feedback* ai valutati. Nella maggioranza dei casi viene restituito un *feedback* sugli esiti correttamente indirizzato a tutte le figure coinvolte (individui, funzione RU, capo diretto), il 10% non eroga alcun *feedback* al dipendente e in un numero eguale di situazioni non viene dato al capo diretto.

Nei casi in cui ai valutati venga dato il *feedback* è sempre previsto un colloquio e nella maggior parte dei casi anche la possibilità di accesso alla valutazione attraverso i sistemi aziendali o su carta.

Quando viene dato alla funzione RU ciò avviene tramite supporti cartacei oppure *on line*, nel 60% dei casi accompagnati da un colloquio. Ai capi, nel 45% dei casi attraverso un colloquio, accompagnato o meno da supporti di qualche tipo. Negli altri casi l'informazione viene inviata su carta o è accessibile *on line*. Nel 40% dei casi il responsabile diretto non partecipa alla restituzione del *feedback* ai valutati.

#### *Quarto aspetto: utilizzare il sistema*

Il sistema di competenze in azienda nella gran parte dei casi è utilizzato per gestire processi di selezione, valutazione delle *performance*, programmi di sviluppo e formazione, sistemi di *compensation*.

Una leggera maggioranza tra le aziende considerate gestisce in modo integrato i processi di valutazione delle competenze e delle *performance*. La valutazione delle *performance* è sempre fatta dal responsabile diretto, in qualche caso a partire da un'autovalutazione, in altri col supporto di una valutazione di colleghi o interfacce del valutato. Nelle aziende coinvolte non viene usata a questo proposito la valutazione a 360°, né ci sono contributi da parte dei collaboratori del valutato. Mediamente il capo diretto vede impe-

gnata nella valutazione di ciascun collaboratore un'ora nel 50% dei casi, oltre le due ore in un terzo dei casi.

Il 50% delle aziende considerate non utilizza il sistema delle competenze per indirizzare il processo di selezione, mentre lo fa sempre il 40%, e il restante 10% solo per le figure di alto profilo.

Le motivazioni, per l'utilizzo delle competenze nel processo di sviluppo, che raccolgono più consenso sono quelle maggiormente rivolte alla «soggettività», come responsabilizzare le persone al miglioramento, stimolare la consapevolezza dell'individuo. Tuttavia ne sono presenti anche altre più legate a strumenti gestionali come il definire piani e azioni di sviluppo, identificare *gap* collettivi/fabbisogni di formazione, definire percorsi di carriera.

Solo in pochissimi casi si considera che le competenze possano essere legate alla gestione delle politiche di *compensation*.

Solo in pochissimi casi, e in situazioni che potremmo definire esogene, ossia legate a problematiche legate a fenomeni di riorganizzazione, di riposizionamento strategico, che produce obsolescenza professionale, il modello di competenza è utilizzato anche in percorsi di uscita.

Come emerge dalla figura 6, il legame con le politiche di *compensation* non risulta tra le motivazioni frequentemente addotte dalle aziende per lo sviluppo delle competenze, ma a una domanda specifica il 50% delle aziende gestisce un collegamento tra il profilo di competenze e il sistema di retribuzione. Sono tuttavia evidenziate una serie di difficoltà, seppure da un numero limitato di aziende, prevalentemente legate ai rischi di non trasparenza o di difficile equilibrio tra valutazioni quantitative sulle *performance* e quelle qualitative sulle competenze. Quello che viene sottolineato in questo caso è il rischio che il bilanciamento tra le due metta in secondo piano aspetti importanti ai fini dell'indirizzo ai risultati dell'azione delle persone.

In dettaglio: se una valutazione delle competenze direttamente legata al sistema premiante può inficiare l'oggettività della valutazione stessa, la mancanza di un collegamen-

Figura 6. Utilizzo in sviluppo del profilo di competenze

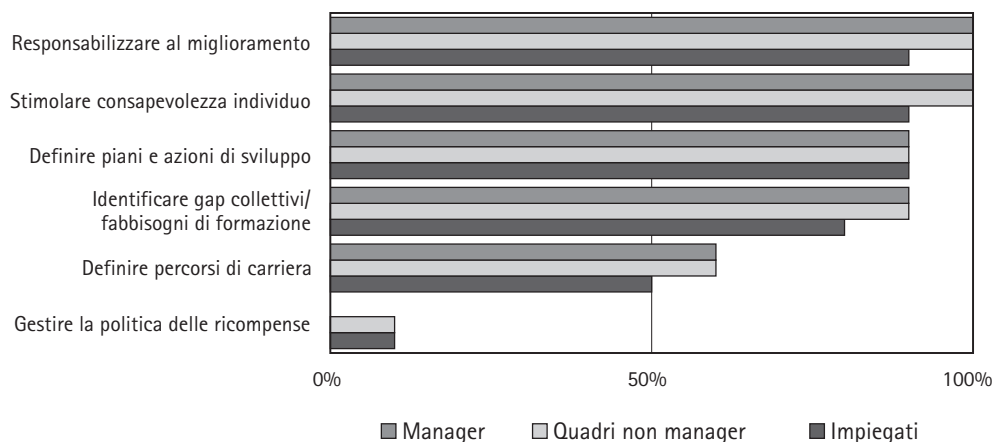
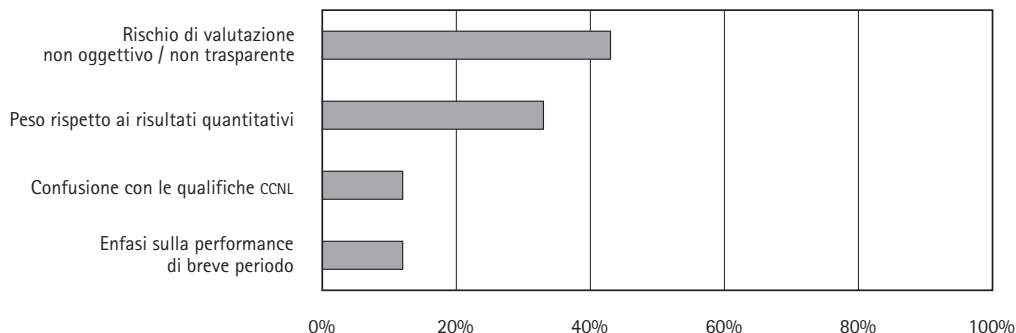




Figura 7. Difficoltà nell'integrazione con il sistema di compenso



to esplicito provoca una diffusa percezione di scarsa trasparenza del sistema premiante. Un legame troppo «algoritmico» tra le due valutazioni rischia di non tener conto di alcuni aspetti che caratterizzano il valore della persona, e di porre troppa enfasi sulla *performance* di breve periodo. Altri sottolineano il rischio di una perdita di coerenza fra i diversi livelli di *expertise*. Altri ancora il rischio di un'eccessiva soggettività nel legame fra competenze agite e risultati quantitativi.

## Conclusioni: SWOT analysys

Dalle evidenze raccolte possiamo trarre alcune osservazioni conclusive e introdurre alcune piste di lavoro tramite l'analisi SWOT che le sintetizza (tabella 4).

Dovendo infine disegnare una prospettiva di lavoro, possiamo identificare tre sfide fondamentali che vanno affrontate oggi in direzione di una possibile sinergia tra pratiche aziendali e strumenti pubblici di trasparenza delle competenze:

1. rendere compatibili le finalità e gli interessi;
2. condividere le codifiche e i linguaggi;
3. garantire la sostenibilità economica.

La prima questione chiama in causa la doverosa distinzione tra istanze differenti che sono proprie dell'intervento aziendale da un lato e dell'intervento di supporto all'individuo dall'altro. Il Libretto Formativo è di per sé uno strumento prioritariamente destinato sostenere l'individuo nella sua «navigazione» formativa e professionale, ma possiede l'indubbia natura di veicolo informativo per imprese e servizi. È quindi questo un caso in cui la negoziazione tra interessi diversi, seppur non necessariamente contrapposti e praticata in un contesto apparentemente tecnico (ovvero non tradizionalmente «contrattuale»), riveste un ruolo importante sia in una dimensione sistemica (esigenza di norme e dispositivi con chiarezza dei ruoli), sia in una dimensione concreta e contestuale ovvero legata alle specifiche iniziative. Ed è proprio alla costruzione di questo ingranaggio di interessi che sono le-

**Tabella 4.** Analisi SWOT su possibile sinergia tra pratiche aziendali e strumenti pubblici di trasparenza delle competenze (Libretto Formativo)

Punti di debolezza	Punti di forza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• I descrittivi utilizzate dalle aziende sono contestuali e distintivi e le competenze trattate sono normalmente poco trasferibili</li> <li>• L'apprendimento dell'individuo in azienda è spesso subordinato alle priorità di impresa e frutto di una non adeguata negoziazione</li> <li>• I criteri di valutazione e gli indicatori di competenza sono definiti da ciascuna azienda e, pertanto, variano in misura consistente da un'azienda all'altra</li> <li>• Possibile confusione con quanto previsto nel CCNL</li> <li>• Si segnalano problemi di onerosità del processo e scarsa coordinazione con l'intera organizzazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffondersi del costrutto di competenza nelle imprese come nei sistemi formativi e del lavoro e sostanziale movimento di convergenza sui linguaggi</li> <li>• Progressivo accrescimento della consapevolezza e trasparenza dei processi di apprendimento organizzativo</li> <li>• Oggettivo fabbisogno copertura conoscitiva del patrimonio di competenze interno all'azienda e, in particolare, di sottogruppi di dipendenti non gestiti secondo un sistema di gestione delle competenze</li> <li>• Affermazione dei protocolli informatizzati per la gestione delle informazioni</li> </ul>
Minacce	Opportunità
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistenza all'utilizzo del dispositivo perché gli standard sono propri dell'azienda che ha contribuito a gran parte della realizzazione del progetto, e possono comportare informazioni di natura riservata o possono non essere destinati a essere divulgati in quanto propri dell'organizzazione del lavoro, delle mansioni ecc.</li> <li>• Resistenza all'utilizzo del dispositivo per costi e tempi previsti di gestione in assenza di risorse dedicate non aziendali</li> <li>• Resistenza all'utilizzo del dispositivo per non omogeneità di indicatori e metriche tra repertori, standard professionali e propri modelli aziendali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esigenza di valorizzazione del ruolo formativo dell'impresa verso una possibile certificazione di competenze nel quadro pubblico delle qualificazioni professionali</li> <li>• Esigenza di miglioramento dei servizi svolti dai Centri per l'Impiego a causa di una migliore leggibilità e comunicabilità dei fabbisogni</li> <li>• Spinte per un migliore accesso delle imprese alla formazione finanziata</li> <li>• Crescente mobilità dei lavoratori e conseguente bisogno di strumenti di sostegno</li> </ul>

gati il riconoscimento e la valorizzazione del ruolo formativo dell'impresa che si affianca e si integra con i sistemi istituzionali di formazione e istruzione. Questo punto vede coinvolti in prima persona i rappresentanti di imprese e lavoratori ai vari livelli e alcune buone pratiche già in esercizio in Italia dimostrano la possibilità effettiva di stabilire interventi di questo tipo che tengano insieme, senza peraltro confonderle, esigenze di natura organizzativa con benefici diretti per l'individuo.

Il secondo problema, quello della condivisione di codici e linguaggi, potrebbe apparire il più semplice da affrontare ma ha invece una sua complessità scivolosa testimoniata dal lungo e a tratti intestricabile dibattito sul tema degli *standard* delle competenze nel nostro paese così come in sede comunitaria. È innegabile che la forma stessa in cui le competenze sono espresse ha una fortissima attinenza con il contesto specifico di riferimento, che per un'azienda è il suo concreto ambiente organizzativo e operativo mentre per un sistema paese è un'astratta, simbolica rappresentazione di forme e valori collettivi del lavoro e dei saperi. Emerge inoltre in più punti dell'analisi appena illustrata il problema della confusione tra le descrizioni dei sistemi di competenze e quelle presenti nei contratti collettivi di lavoro. In Europa, sul versante dei sistemi di qualificazione, vista l'impossibilità di trovare un dizionario comune, si è scelta la strada della trasparenza e della referenziazione reciproca di dizionari e linguaggi differenti (EFO)<sup>8</sup>. In Italia invece si osservano segnali di convergenza spontanea tra codici e linguaggi propri delle imprese (e in questa analisi ve n'è testimonianza), sistemi formativi e sistemi lavoro, ma tuttavia si è ancora lontani da un dizionario comune che consentirebbe il grandissimo vantaggio di poter trascrivere su un Libretto Formativo in una forma consensuale informazioni leggibili e riconoscibili da una molteplicità di attori, compresa magari la stessa impresa dove quegli apprendimenti sono stati maturati pur nella loro sostanza contestuale.

Il terzo problema, ovvero quello di rendere economicamente e socialmente convenienti pratiche sinergiche di valorizzazione dei saperi di impresa con strumenti di trasparenza per gli individui, è il piano sul quale si gioca una vera e propria sfida, soprattutto date le critiche contingenze attuali entro le quali il fabbisogno di servizi di supporto all'occupabilità delle persone e alla competitività delle imprese è accompagnato da una decisa scarsità di risorse. In più punti dell'indagine appena illustrata le imprese segnalano la criticità di un eccessivo peso di questi interventi sia sui costi sia sull'operatività del personale e quindi sulla produttività. Da questo punto di vista si può dire che il processo di applicazione del Libretto è concepito in modo snello e flessibile in modo da assicurare la qualità del risultato ma da evitare un'eccessiva onerosità; queste qualità andrebbero forse meglio testate in oggettive condizioni di scarsità di tempo e risorse per verificare se i risultati si mantengono accettabili.

In conclusione di questo primo stadio di approfondimento, si può riaffermare che il Libretto Formativo del Cittadino rappresenta oggi uno strumento ricco di potenzialità in quanto elemento nazionale e istituzionale coerente con le indicazioni della Commissione europea

<sup>8</sup> ISFOL, *Verso l'European Qualification Framework. Il dibattito comunitario su trasparenza, mobilità e riconoscimento delle qualifiche e delle*

*competenze*, Roma, 2009 (I libri del Fondo Sociale Europeo).

riguardanti la trasparenza e la leggibilità delle competenze, «comunque acquisite». Sulla falsariga di questo strumento la Commissione europea sta peraltro consultando i paesi proprio in queste settimane su una proposta di *European Skill Passport*, proposta del tutto analoga come impostazione al Libretto. I possibili vantaggi per l'impresa nel meccanismo di utilizzo del Libretto potrebbero essere diversi ma in gran parte legati alla presenza di specifiche condizioni di sistema tra le quali prioritariamente la connessione dello strumento a sistemi istituzionali di riferimento per la registrazione ed eventualmente la validazione e certificazione delle informazioni contenute nel Libretto e particolarmente delle competenze. Si può dunque affermare che la questione di disporre di riferimenti comuni e condivisi, anche per il mondo delle imprese, sulle competenze da trascrivere, validare, certificare si pone decisamente al centro di una comune riflessione sui margini di miglioramento dell'attuale dispositivo.

## Bibliografia

- Business International, *Benchmarking Study, Competenze: rilevazione, valutazione e gestione*, Roma, 2007.
- Camuffo A., *vi Giornata della Formazione Manageriale ASFOR, Formazione manageriale: un progetto per lo sviluppo del paese*, 2008.
- CEDEFOP, *European Guidelines for Validating Non-formal and Informal Learning*, Official Publications of the European Communities, Luxemburg, 2009.
- Commissione di studio e di indirizzo sulla formazione in Italia, *Rapporto sul futuro della formazione in Italia*, 2009.
- Consiglio dell'Unione europea, *Conclusioni della Presidenza al Consiglio europeo di Lisbona del 23 e 24 marzo 2000*, Bruxelles, 24/03/2000 (SN 100/1/00 REV 1).
- Consiglio dell'Unione europea, *Risoluzione del Consiglio del 27 giugno 2002 sull'apprendimento permanente*, Bruxelles, 27/06/2002 (GUUE c 163 del 09/07/2002).
- Consiglio dell'Unione europea, *Conclusioni del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri riuniti in sede di Consiglio relative ai principi comuni europei concernenti l'individuazione e la convalida dell'apprendimento non formale ed informale*, Bruxelles, 18/05/2004 (9175/04 EDUC 101 SOC 220).
- Decreto interministeriale del 10 ottobre 2005, *Approvazione del modello di libretto formativo del cittadino*, pubblicato sulla G.U. n. 256 del 3 novembre 2005.
- Decreto legislativo n. 276 del 10 settembre 2003, *Attuazione delle deleghe in materia occupazione e mercato del lavoro di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30*.
- Di Francesco G., Perulli E. (a cura di), *Il Libretto Formativo del Cittadino: dal Decreto del 2005 alla sperimentazione*, ISFOL, Roma, 2008 (Temi e Strumenti).
- Governo italiano, *Piano di azione per la piena occupabilità, Italia 2020*, 2009.
- ISFOL, Di Francesco G., Perulli E (a cura di), *Verso l'European Qualification Framework. Il sistema europeo dell'apprendimento: trasparenza, mobilità, riconoscimento delle qualifiche e delle competenze*, Roma, 2009 (I libri del Fondo Sociale Europeo).
- Italia Lavoro e Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, *Progetto FIAT Formazione per occupabilità, Integrazione formazione-lavoro*, 2009.

- Le Boterf G., *Costruire le competenze individuali e collettive*, Guida, Napoli, 2008.
- Legge n. 30 del febbraio 2003, *Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro*.
- Linee guida per la formazione nel 2010. Intesa tra Governo, Regioni, Province autonome e parti sociali*, 17 febbraio 2010.
- Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche sociali, *Libro bianco sul futuro del modello sociale. La vita buona nella società attiva*, 2009.
- Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione europea, *Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente*, Bruxelles, 23/04/2008 (2008/C111/01).
- Perulli E. (a cura di), *Esperienze di validazione dell'apprendimento non formale e informale in Italia e in Europa*, ISFOL, Roma, 2007 (Temi e Strumenti).
- Perulli E., *Rappresentare, riconoscere e promuovere le competenze: il concetto di competenza nella domanda clinica e sociale di benessere e sviluppo*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Perulli E., *Recognising Non-formal and Informal Learning: An Open Challenge*, «The Quality of Higher Education», n. 6, 2009.
- Rapporto finale sulla sperimentazione del Libretto Formativo del Cittadino*, 2008, in <[www.nrpialia.it](http://www.nrpialia.it)> (consultato il 20 aprile 2011), Area Riservata alla Sperimentazione del Libretto.
- Winterton J. et alii, *Typologies of Knowledge, Skills and Competences: Clarification of the Concept and Prototype*, Publications Office, Luxembourg, 2006.

Per citare questo articolo: Elisabetta Perulli, *Il Libretto Formativo nei contesti aziendali*, «Osservatorio Isfol», I (2011), n. 2, pp. 157-177.