

“Il trattamento delle competenze nei servizi per il lavoro”

(Fabrizio Giovannini - ISFOL 2011)

1. Il quadro generale di riferimento e gli obiettivi del progetto

Le ragioni, per le quali la questione del trattamento delle competenze 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. In particolare, nell'ambito dei 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.

In tal senso si è posta l'esigenza di identificare e tenere sotto controllo tutte le variabili di sistema dei servizi per l'impiego, misurando e valutando i progressi compiuti, in termini di sostegno al mantenimento e alla riqualificazione delle competenze degli utenti e di supporto agli stessi nella ricerca attiva del lavoro, e l'opportunità di dotarsi di un dispositivo che consentisse il difficile compito di comprendere lo stato di sviluppo del trattamento delle competenze anche nella prospettiva di valutarne gli effetti. Si è inteso, in tal modo, inaugurare 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 dall'azione di monitoraggio con i riferimenti alle variabili *competence based* intervenienti nei servizi per l'impiego.

Il lavoro, sul piano degli obiettivi, si è sostanziato, dunque, nella definizione di un dispositivo per la rilevazione e l'analisi del processo di trattamento delle competenze nei servizi per l'impiego, che ha previsto la messa a punto del dispositivo sul piano tecnico, procedendo alla identificazione dell'approccio metodologico e alla conseguente adozione/elaborazione di un corredo di criteri, indicatori, procedure e strumenti di intervento valido e sostenibile. Ciò ha incluso l'analisi di sostenibilità tecnica del dispositivo e l'applicazione sperimentale dello stesso su specifici casi di studio regionali, verificando quanto il trattamento delle competenze nella sua totalità trova concreta attuazione nei territori individuati, a che livello di diffusione e sviluppo sono le sue singole dimensioni e in che misura le stesse sono in relazione e producono un approccio integrato di servizio.

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."

Il quadro di riferimento del lavoro condotto può, dunque, rappresentarsi come una cornice riempita di una serie di contenuti che definiscono rispetto a che cosa (*criteri, dimensioni, sottodimensioni e indicatori*) e come valutare il livello di implementazione del trattamento delle competenze nei servizi per il Lavoro, in un certo arco temporale, in un determinato territorio o contesto².

2. La rappresentazione idealtipica del trattamento delle competenze nei servizi per l'impiego

Tracciare le specifiche di un *modello idealtipico di trattamento delle competenze* ha comportato la definizione e la rappresentazione delle *componenti sostanziali* che lo connotano. Tale identificazione ha rappresentato una condizione essenziale per avviare un percorso di riconoscimento dello stesso nelle diverse realtà territoriali, nella consapevolezza che tali componenti *possono presentarsi, declinarsi in soluzioni operative differenziate*. E' altresì possibile immaginare *gradienti di intensità differenziate* di tali componenti, definendo che cosa debba essere considerata condizione essenziale per il riconoscimento del modello nelle diverse realtà territoriali e che cosa invece possa essere considerata un'articolazione accessoria, se pure di valore per il processo stesso.

Si è ritenuto, pertanto, che descrivere le componenti essenziali di un modello idealtipico di trattamento delle competenze, significasse affrontare i seguenti punti di chiarimento: *cosa s'intende per processo di trattamento* delle competenze e quali sono alcune *condizioni* di sistema necessarie alla suo funzionamento, *quali servizi* risultano congeniali all'utilizzo del trattamento delle competenze e *quali passaggi chiave* connotano la gestione operativa di un servizio in termini di trattamento delle competenze.

Definire un *modello idealtipico del processo di trattamento delle competenze* ha richiesto *in primis* di riconoscere la funzione regolatoria delle competenze tra i diversi sotto-sistemi (Lavoro – Istruzione – Formazione) presenti in un territorio. È emersa da tempo la consapevolezza che, per stimolare opportunamente i processi e gli interventi finalizzati ad agevolare l'accesso al mercato, a promuovere le opportunità, a migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ad incentivare la mobilità geografica e professionale, sia necessario dedicare attenzione al tema dell'"integrazione di sistema" ovvero alla possibilità di presentare i servizi territoriali di diversa natura come un insieme organico di opportunità per la persona, caratterizzati dal comune trattamento delle competenze³.

La sfida sembra quindi consistere nel disporre di istituzioni di governo e di servizi che, interagendo con altri in funzione trasversali (*governance*), siano in grado di mettere in campo un'azione di sviluppo, stimolando il cambiamento, oltre che l'interazione e la connessione degli attori coinvolti. Il termine «trattamento delle competenze», pertanto, non fa riferimento solo ad una modalità specifica di erogazione dei servizi, finalizzata a riconoscere, valorizzare e/o sostenere i processi di sviluppo delle competenze delle persone, quanto, piuttosto, ad una *qualità di sistema*, che fa del fattore integrazione, l'elemento strategico del suo funzionamento. Secondo tale approccio i sub-sistemi "lavoro-istruzione-formazione" devono essere concepiti come un *continuum*, in cui i servizi appartenenti ai diversi ambiti sono in grado di presentarsi al singolo individuo come un insieme organico di risorse fruibili, anche secondo percorsi non rigidi e precostituiti, in cui il *modello delle competenze costituisce la base del linguaggio comune*. Tale insieme organico di risorse dovrebbe trovare concreta attuazione in una *rete di servizi* (per la messa in trasparenza, la valorizzazione, l'apprendimento formale delle competenze e la navigazione consapevole nel sistema territoriale di offerta degli stessi), ai quali – anche nell'ottica della sussidiarietà tra pubblico e privato, funzionale a garantire agli utenti ampia libertà di scelta – occorre assicurare la *massima integrazione possibile*, sia per facilitarne l'utilizzo, sia per conseguire elevati livelli di efficacia e di efficienza, mantenendo sullo sfondo e in posizione baricentrica le competenze.

² Il fatto che sia un Quadro di riferimento, e non un modello, implica che esso non rappresenta un dispositivo da applicare meccanicamente e "chiavi in mano" nei diversi contesti, ma che è necessario adattarlo caso per caso alla specifica situazione applicativa.

³ In molte occasioni la Commissione Europea – cfr Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. *Un impegno comune per l'occupazione* - Bruxelles, 3.6.2009 COM(2009) 257 definitivo - ha rilanciato il tema dell'*integrazione di sistema* come condizione per creare posti di lavoro competitivi e duraturi ricoperti da una mano d'opera altamente qualificata. In particolare è evidenziata la necessità che:

- ✓ istruzione e formazione siano sempre più in sintonia con i bisogni del mercato del lavoro, anche nei settori tradizionali dell'economia e siano sempre più in grado di offrire servizi efficaci e flessibili;
- ✓ le competenze acquisite nel non formale ed informale siano riconosciute, in particolare nei settori con un alto potenziale di crescita dell'occupazione;
- ✓ siano identificate le attuali e future necessità di competenze attraverso il dialogo sociale tra tutti i soggetti portatori di interesse di un territorio, fornendo la base per i piani di istruzione e formazione;
- ✓ siano incentivate le pratiche di formazione all'interno delle imprese.

Occuparsi di trattamento delle competenze significa, dunque, adottare uno *sguardo di sistema*, in cui l'attenzione deve essere posta non solo a "come" il servizio opera, ma anche alla rilevazione delle condizioni necessarie, affinché sia assicurata una concreta integrazione tra servizi e spendibilità delle competenze sul territorio.

In tal senso il *commitment* rappresenta una prima condizione essenziale quella del trattamento delle competenze non sia un'esperienza sporadica (ad esempio realizzata a fronte di una specifica attività finanziata, e conclusasi con il cessare dell'attività stessa), ma si presenti in modo strutturato nel servizio, con requisiti di sostenibilità e continuità. Il *commitment* ancora la domanda di trattamento delle competenze a bisogni, necessità ed istanze che rappresentano un volano all'utilizzo diffuso delle competenze. Esso può essere di matrice esterna, determinato da fattori indipendenti dalla volontà di chi si trova in posizione decisionale, ma con il potere di influenzarne le decisioni operative, oppure di matrice interna, voluto e promosso direttamente dal gruppo dirigente, che riconosce nell'adozione del linguaggio delle competenze lo strumento elettivo per promuovere un reale cambiamento. Se ideale è la presenza combinata di entrambi i tipi di *commitment*, essenziale è l'attivazione di quello interno.

Le politiche europee e gli indirizzi comunitari affermano ormai da anni che l'apprendimento è l'essenza dell'occupabilità e della coesione sociale e le persone sono e saranno tanto più occupabili quanto più sono e saranno in grado di mettere in campo competenze, di agire in modo competente e di sviluppare sempre più i propri apprendimenti. Per questo quando le persone si rivolgono ai servizi per l'impiego o ad altri servi del territorio, dovrebbero essere considerate *in primis* come portatrici di competenze, che necessitano di essere *trattate*. Tuttavia il livello di consapevolezza che la società e gli individui stessi hanno del proprio potenziale in termini di saperi è ancora troppo sottostimato e poco utilizzato. L'approccio al tema delle competenze si differenzia da territorio a territorio e si manifesta con approcci al tema di intensità differente. Per questo è importante comprendere in che misura un territorio (una Regione, una Provincia) abbia scelto il linguaggio delle competenze per definire ed organizzare i propri servizi sia in termini di indirizzi e mandati politici che in termini di soluzioni e modalità operative adottate.

In secondo luogo, la *strategia* definisce ed esplicita il disegno e la relativa modalità attuativa assunta dal *sistema territorio* per realizzare servizi integrati. In tale caso dovrebbero essere facilmente osservabili sia la convinzione che nella società contemporanea la scuola, la formazione e il lavoro hanno l'obbligo di valorizzare la specificità di ciascuno e di garantire l'inserimento sociale in termini produttivi e significativi, facendo apprendere, condividere e praticare i valori della cittadinanza attiva e intendendo puntare sulla promozione e sull'incremento delle competenze, come strada maestra per raggiungere l'obiettivo primario della valorizzazione delle persone; sia la trasparenza delle volontà indicate negli atti normativi di un territorio, nelle scelte di finanziamento dedicate, nei processi di coinvolgimento e partecipazione dei servizi, nei sistemi di valutazione⁴.

Possono essere manifestazioni di strategia la scelta di rafforzare i legami tra i vari elementi dei sistemi di istruzione, nonché tra apprendimento e lavoro: legami orizzontali nell'ambito del sistema d'istruzione, creando collegamenti tra i vari percorsi di istruzione e formazione per agevolare la mobilità individuale; legami verticali tra i sistemi di istruzione/formazione iniziale e continua, per garantire una transizione agevole tra i diversi momenti di acquisizione delle competenze; legami tra sistema educativo e sistema produttivo per facilitare il passaggio da un sistema all'altro. Rafforzare tali nodi significa creare le condizioni per realizzare un dispositivo organico di regole, procedure, strumenti per superare le barriere che possono ostacolare la mobilità delle persone puntando al rafforzamento e all'integrazione dei sistemi istruzione, formazione e lavoro.

La terza condizione ritenuta essenziale è quella del coinvolgimento degli *stakeholder*. L'integrazione di sistema è conseguibile nella misura in cui tutti i soggetti rappresentativi di ogni sotto-sistema (attori istituzionali, parti sociali, soggetti privati che operano per lo sviluppo delle risorse umane) assumono e partecipano al progetto di utilizzo ed implementazione del *sistema competenze*, dando vita ad un comune *spazio dell'apprendimento*, integrato con un mercato del lavoro aperto e in grado di rispondere in modo efficace alle sfide di crescita economica e sociale. L'idea guida è la considerazione che adeguati *livelli di occupazione ed occupabilità*, soprattutto per quanto riguarda le fasce più deboli, siano *assicurati attraverso un'azione sinergica che consente di "fare squadra" per elevare costantemente i livelli di scambio di informazioni e di efficacia dei servizi erogati all'utenza*. La capacità del sistema di fare sintesi delle informazioni disponibili presso i vari soggetti, di tradurle in scelte strategiche e in servizi, di valorizzare le competenze distintive è garanzia di adeguati standard di servizio, ad esempio, per il *matching* domanda/offerta di lavoro, per l'azione integrata tra servizi all'impiego e servizi sociali, per l'orientamento professionale e formativo, per la predisposizione di offerte formative supporto all'autoimpiego, all'avvio d'impresa.

⁴ Libro Bianco della Commissione Europe "Verso la società dell'apprendimento" (1995)

La partecipazione piena è resa evidente da procedure definite che esplicitano il ruolo ed il contributo che ogni attore può dare al compimento del disegno⁵.

Una modalità che evidenzia il coinvolgimento degli *stakeholder* è la definizione di accordi e protocolli d'intesa tra soggetti istituzionali, organismi di formazione, agenzie per il lavoro, che rappresentano e qualificano la concreta volontà degli attori di aderire ad un sistema integrato basato sulle competenze. Tramite tali dispositivi è possibile sostanziare sul piano strategico, tecnico ed operativo, i *rapporti di sistema* che consentono la valorizzazione intenzionale ed integrata dei contributi e dei servizi offerti dai vari soggetti attivi sul territorio.

I dispositivi per la messa in trasparenza delle competenze, infine, a supporto del sistema integrato lavoro-istruzione-formazione, costituiscono un *punto di riferimento comune*, generalmente riconosciuto, "accreditato" dai soggetti coinvolti nel sistema (destinatari, utilizzatori, parti interessate) e regolato da soggetti collocati in posizione di governo. Sono *dispositivi* "socialmente determinati", contestuali, contingenti e convenzionali (che "possono" essere adottati anche da norme cogenti), e che si sostanziano nella loro funzione nella misura in cui esprimono *un bisogno e la volontà delle parti*⁶.

La messa in atto delle condizioni indicate, a seconda della loro combinazione ed intensità, determinano un maggiore o minore approccio sistemico e integrato al trattamento delle competenze, rimandando ad una chiara esigenza di definizione concettuale ed operativa dei servizi per l'impiego *competence based*.

A tal proposito è opportuno sottolineare come il quadro di riferimento dei servizi per l'impiego, riformati a seguito dei decreti 181/2000 e 297/2002, è notevolmente mutato rispetto al passato: accanto all'erogazione dei servizi tradizionali, sono stati promossi ed attivati nuovi servizi in risposta alle esigenze mutate sia del mercato del lavoro e che delle persone; in particolare si sono sviluppati servizi di orientamento e consulenza alle persone ad alle imprese finalizzati ad identificare in maniera più chiara sia i bisogni delle persone, attraverso una disamina delle loro esperienze formative e professionali fino all'identificazione delle competenze che la persona ha acquisito nei contesti formali, informali e non formali, che quelli delle imprese, richiedenti non solo dei titoli ma reali e comprovate competenze da parte dei soggetti da inserire nella propria organizzazione.

Per agevolare l'identificazione dei servizi, passaggio fondamentale dal momento in cui ci si appresta a leggere un'esperienza per comprendere se attua o meno un processo di trattamento delle competenze, si è proceduto alla composizione di un quadro di sintesi degli stessi. Le tabelle che seguono, la prima per i servizi alle persone, la seconda per i servizi alle imprese, identifica e descrive in maniera generale le tipologie di servizi erogati dai centri per l'impiego indicando, per ciascun servizio la sua finalità ed una breve descrizione.

⁵ Le Associazioni datoriali, d'esempio, possono giocare un ruolo di stimolo verso le imprese associate, raccogliendone la domanda di lavoro, definendola in base alle competenze, operando in questo modo una rilevazione dei fabbisogni occupazionali di competenze. Le Associazioni possono essere in questo modo portatrici verso i Centri per l'impiego di una domanda di lavoro di due tipi:

- domanda di lavoro previsionale, valutata sul medio-lungo periodo, sulla base di input provenienti dal territorio; tale previsione permette di pianificare interventi formativi finalizzati a fornire una risposta a questo tipo di fabbisogno;
- domanda di lavoro puntuale, a fronte di una richiesta specifica manifestata da un'azienda; in tal caso le Associazioni si interfacciano con i Servizi per l'impiego, fornendo indicazione sul numero di persone da assumere, sulle competenze del richiedente, sulla proposta contrattuale, delle condizioni di lavoro (*disponibilità a trasferte, turni, ecc.*), sulle condizioni ambientali in cui si dovrebbe svolgere la prestazione lavorativa ed eventuali altri elementi ed informazioni utili per individuare i candidati più idonei a ricoprire la posizione ricercata; tale attività è realizzata al fine di fornire una prima identificazione delle risorse umane richieste dalle aziende ed in possesso delle necessarie competenze.

Congiuntamente, le Associazioni datoriali possono essere garanti della serietà delle stesse imprese associate e della loro domanda di lavoro e le Organizzazioni sindacali possono raccogliere l'offerta di lavoro esplicitata da parte dei lavoratori che si rivolgono ai loro servizi, avendo a disposizione Repertori di competenze già definiti. Il Servizio per l'impiego, venendo a contatto con le Associazioni datoriali e più in generale con la domanda di lavoro, può anche fornire delle importanti indicazioni alle Organizzazioni sindacali sui profili professionali che verranno maggiormente richiesti in futuro, sulle competenze che i lavoratori devono acquisire e sulla necessità di riqualificazione professionale. A seguito del raffronto tra le competenze possedute dai lavoratori (verificate dai Servizi per l'impiego mediante i colloqui di approfondimento e mediante l'utilizzo di descrittori di competenze presenti nei vari dispositivi) e le competenze richieste dalle aziende, se si riscontra un *gap*, possono essere avviati interventi formativi *ad hoc* finalizzati a far acquisire le competenze richieste.

⁶ Facendo riferimento alle definizioni e tipologia proposte dal Glossario CEDEFOP, tali dispositivi possono essere così articolate:

- *lo standard di competenza* descrive le conoscenze, abilità e/o competenze necessarie per una determinata professione;
- *lo standard di formazione* descrive gli obiettivi dell'apprendimento, il contenuto dei programmi, i requisiti d'accesso e le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi formativi;
- *lo standard di occupazione* descrive le attività e i compiti relativi a una determinata professione ed alla sua pratica;
- *lo standard di valutazione* descrive i risultati dell'apprendimento che devono essere valutati e la metodologia utilizzata;
- *lo standard di convalida* descrive il livello del risultato che deve essere raggiunto dalla persona sottoposta a valutazione e i criteri utilizzati;
- *lo standard di certificazione* descrive le regole per l'ottenimento di un certificato o un diploma e i relativi diritti acquisiti.

| SERVIZI | | FINALITÀ |
|--------------|---|--|
| ALLE PERSONE | ACCESSO E INFORMAZIONI | Facilitare e sostenere l'accesso all'acquisizione di informazioni utili a formarsi, orientarsi e promuoversi nel mondo del lavoro e/o ad avvalersi di servizi di supporto specifici. Garantisce inoltre l'analisi della domanda dell'utente al fine di concordare quali prestazioni siano più adeguate in ragione del contesto del mercato del lavoro e dell'offerta di servizi disponibili. |
| | COLLOQUIO DI ORIENTAMENTO | Sostenere l'utente nella costruzione e definizione di un percorso personalizzato utile a promuoversi attivamente nel mondo del lavoro e a facilitarne l'inserimento ed il reinserimento. |
| | ORIENTAMENTO ED AUTOPROMOZIONE | Sostenere l'utente, attraverso interventi individuali e/o di gruppo, nella ricerca attiva autonoma di lavoro. |
| | AZIONI DI ACCOMPAGNAMENTO ALL'INSERIMENTO PROFESSIONALE E ALLA FORMAZIONE | Sostenere l'utente alla partecipazione a misure attive, volte ad incrementarne il grado di occupabilità e a facilitarne l'inserimento lavorativo. |
| | CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE | Consentire alle persone di presentare in modo trasparente, affidabile e riconoscibile le competenze comunque acquisite e accertate secondo le modalità previste dal "Sistema di certificazione" e dai relativi standard. |
| | ACCESSO AL SISTEMA DI INTERMEDIAZIONE | Sostenere l'utente a formulare la propria candidatura ed assicurare che sia valutabile per le offerte di lavoro pertinenti al proprio profilo professionale e ai vincoli dichiarati e promuovere la diffusione delle opportunità di lavoro intercettate dai servizi |
| | INCONTRO DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO | Facilitare l'utente nell'incontro con i datori di lavoro che abbiano presentato richieste di personale coerenti con il proprio profilo professionale e con i vincoli dichiarati. |
| | AVVIAMENTO A SELEZIONE NEGLI ENTI PUBBLICI E NELLA P.A. | Consentire all'utente di essere inserito nelle graduatorie per l'avviamento a selezione e l'assunzione presso gli Enti pubblici e le Pubbliche amministrazioni. |
| | COLLOCAMENTO MIRATO | Consentire all'utente di essere inserito nell'apposito elenco funzionale e di fruire di azioni-misure di promozione dell'inserimento e della integrazione lavorativa attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato. |
| | GESTIONE DELLO STATO DI DISOCCUPAZIONE | Consentire all'utente di acquisire il riconoscimento/certificazione del proprio status rispetto al lavoro. |
| | GESTIONE DELLA SCHEDA ANAGRAFICO PROFESSIONALE | Consentire all'utente di promuovere, rendere noti e documentare i propri dati anagrafico-professionali per l'accesso ad attività di orientamento, formazione, inserimento lavorativo, certificazione delle competenze. |
| | GESTIONE DELLE LISTE DI MOBILITA' | Consentire all'utente di iscriversi alle liste di mobilità previste dalla normativa vigente per usufruire di misure di sostegno all'inserimento lavorativo e formativo. |
| ALLE IMPRESE | EROGAZIONE INFORMAZIONI | Sostenere i datori di lavoro, pubblici e privati e i soggetti abilitati per legge a rappresentarli nell'acquisizione di informazioni utili a gestire l'assunzione dei lavoratori, controllare e regolare la propria posizione in relazione alla disciplina giuslavoristica, ad avvalersi di servizi di supporto specifici. |
| | ACCESSO AL SISTEMA INTERMEDIAZIONE | Consentire ai datori di lavoro la diffusione delle proprie offerte di lavoro richieste di personale. |
| | INCONTRO DOMANDA/OFFERTA DI LAVORO | Facilitare i datori di lavoro nella individuazione di candidature rispondenti alla propria offerta-richieste di lavoro, fornendo soluzioni finalizzate alla qualificazione della domanda di lavoro (analisi del fabbisogno), al miglioramento dell'efficacia dell'inserimento lavorativo. |
| | GESTIONE DELLE ASSUNZIONI OBBLIGATORIE | Permettere ai datori di lavoro pubblici e privati di assolvere all'obbligo di assunzione dei disabili e delle altre categorie protette. |
| | GESTIONE DELLE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE | Assicurare ai datori di lavoro, pubblici e privati e ai soggetti abilitati per legge a rappresentarli, la possibilità di trasmettere e documentare i dati relativi ai movimenti di un proprio lavoratore e/o tirocinante secondo gli obblighi di legge previsti. |

Tra le prestazioni di servizio indicate, il trattamento delle competenze ha un peso ed una significatività diversa in funzione delle finalità e degli obiettivi del servizio medesimo. Il modello descritto, pertanto, *non prevede che il trattamento delle competenze debba essere utilizzato in tutti i servizi erogati dal Servizio, ma che sia congeniale in relazione a specifici servizi e tipologia di utenti.*

La tabella successiva identifica i servizi in cui l'utilizzo del trattamento delle competenze determina un *plusvalore* rispetto ad una gestione tradizionale degli stessi e li riconduce ad *Aree di servizio*, che aggregano servizi accomunati dalla medesima finalità, a seconda che la persona necessiti di: un accompagnamento per la costruzione o consolidamento del proprio percorso occupazionale (area *orientamento e consulenza orientativa*), di una certificazione delle competenze, valorizzando e rileggendo quanto fino ad oggi realizzato, (area *certificazione delle competenze*) o di un immediato inserimento occupazionale (area *mediazione/incontro domanda-offerta di lavoro*). Si tratta di servizi in cui la condizione necessaria per il raggiungimento dell'obiettivo è rappresentata da coinvolgimento, partecipazione e protagonismo del soggetto, sia esso persona o azienda: il ruolo centrale della persona e delle sue competenze e la chiarezza nella formulazione delle richieste di competenze dalle aziende diventano i fattori determinanti per erogare un servizio di qualità. Nei servizi identificati come quelli in cui il valore "competenze" risulta essere essenziale, prioritario, significativo, il ruolo del beneficiario, il suo coinvolgimento, la sua partecipazione attiva, il suo senso di responsabilità sono fattori senza i quali diventa difficile garantire il raggiungimento del risultato. Il linguaggio delle competenze, rispetto ad altre modalità più tradizionali, è il linguaggio che più è in grado di garantire tale protagonismo perché incompatibile con un'erogazione passiva del servizio. Attraverso il linguaggio delle competenze la persona acquisisce una maggiore chiarezza sulle proprie opportunità di carriera, le aziende hanno l'occasione di definire in modo preciso le competenze di

cui necessitano per una determinata posizione, funzione; le agenzie formative l'opportunità di qualificare la propria offerta che deve essere indirizzata a rispondere ai bisogni di competenze specifici delle aziende e delle imprese.

E' la natura sistemica di tali servizi che rende il trattamento delle competenze congeniale alla loro erogazione: si tratta di attività che per il loro funzionamento richiedono l'interazione con *altri soggetti* e in cui la capacità di *fare rete*, utilizzando un linguaggio comune, determina l'efficienza e l'efficacia del servizio stesso a favore della persona/azienda che vi si rivolge. Sono le competenze, infatti, che riescono a garantire un equilibrio relazionale tra tutti i soggetti in campo: la persona (con il suo potenziale), le aziende (con le proprie richieste) e le strutture che si occupano di apprendimento (con le proprie offerte), le istituzioni (nel loro governo della rete). Conseguentemente, il valore conseguibile grazie al trattamento delle competenze è un valore che si estende ed investe non un solo servizio, ma una rete in grado di interagire funzionalmente.

In relazione alla tipologia di utenti il trattamento delle competenze rappresenta una modalità erogativa di servizio particolarmente centrale per determinate categorie di utenti (quali donne, immigrati, atipici, irregolari, ...), che, spesso, presentano *excursus* professionali e formativi frammentati, discontinui e diversificati. Il linguaggio delle competenze, in un contesto di servizi integrati, costituisce la modalità elettiva grazie alla quale poter valorizzare e rilanciare la storia professionale e personale delle persone, difficilmente valorizzabili utilizzando modalità di servizio tradizionali.

| Servizi | Aree di servizio | Erogabili con approccio competence based | Tipologia di utente |
|---|--|--|---------------------|
| 1. Erogazione e accesso di informazioni | Informazioni/accesso | NO | Persona /Azienda |
| 2. Colloquio di orientamento | Orientamento e consulenza orientativa | SI | Persona |
| 3. Orientamento ed autopromozione | | | Persona |
| 4. Azioni di accompagnamento all'inserimento professionale e alla formazione | | | Persona |
| 5. Certificazione delle competenze | Certificazione delle competenze | | Persona |
| 6. Accesso al sistema di intermediazione | Mediazione/incontro domanda-offerta di lavoro | SI | Persona /Azienda |
| 7. Incontro domanda/offerta di lavoro | | | Persona |
| 8. avviamento a selezione negli enti pubblici e nella p.a. | | | Persona |
| 9. collocamento mirato | Collocamento mirato ed assunzioni obbligatorie | NO | Persona |
| 10. gestione dello stato di disoccupazione | Servizi amministrativi | NO | Persona |
| 11. gestione della scheda anagrafica professionale | | | Persona |
| 12. gestione delle liste di mobilità | | | Persona |
| 13. gestione delle assunzioni obbligatorie | | | Persona /Azienda |
| 14. gestione delle comunicazioni obbligatorie | | | Persona /Azienda |

3. – L'applicazione sperimentale del dispositivo di analisi

Il presente paragrafo illustra gli esiti del percorso di indagine finalizzato a comprendere il livello di diffusione del trattamento delle competenze nell'erogazione dei servizi per il lavoro, attraverso modalità di rilevazione sia *desk*, sia tramite interviste a dirigenti, responsabili, operatori di un campione di Centri per l'impiego.

La rilevazione ha inteso raccogliere informazioni utili a rispondere alla seguenti domande: *quanto il modello idealtipico di trattamento delle competenze nella sua totalità trova concreta attuazione nei territori? A che livello di diffusione e sviluppo sono le sue singole dimensioni? In che misura le diverse dimensioni sono in relazione e producono in questo modo un approccio integrato di servizio?* L'applicazione della rilevazione, inoltre, ha consentito di raccogliere informazioni utili ad informare gli attori del sistema (dirigenti, funzionari, operatori) in riferimento alle modalità/soluzioni definite nei servizi per l'utilizzo delle competenze o per il superamento di criticità/problemi incontrate e alle caratteristiche dei possibili valori aggiunti che le pratiche/esperienze rilevate consentono di delineare per un miglioramento in termini di efficacia dei servizi erogati.

Da un punto di vista metodologico la rilevazione ha previsto la definizione di una gamma di indicatori e strumenti da utilizzare in funzione dei diversi interlocutori, coinvolgibili nel percorso. L'obiettivo è stato quello di disporre di un quadro di rilevazione che consentisse una rilevazione partecipata, proponendo una *check list* di oggetti da tenere, di volta in volta, in considerazione, senza pretendere di raccogliere dati in modo esaustivo ed immediato. La fase di sperimentazione ha rappresentato, infatti, l'occasione per testare gli strumenti e per affinare l'attendibilità degli indicatori ed il loro portato informativo, ponendo in relazione le informazioni ottenibili con tale lavoro con i dati rilevati tramite il piano di monitoraggio ISFOL, già in uso a livello Nazionale, e consentendo una lettura approfondita delle realtà già osservate.

L'ambito d'indagine prescelto risulta essere sia la dimensione *macro* (istituzione regionale o provinciale), sia quella *micro* (singola unità organizzativa o di insieme di unità organizzative competenti). La presenza di distinte dimensioni di analisi riflette un'attenzione a cogliere aspetti di sviluppo del modello che richiedono di essere rilevati sia a livello territoriale,

che organizzativo. Si precisa, inoltre, che l'assetto dei servizi per l'impiego all'interno di un determinato territorio può assumere configurazioni e articolazioni diverse, tra strutture pubbliche e private, in funzione delle scelte politiche e strategiche operate; conseguentemente tale diverso assetto può influenzare la rilevazione dell'uso del trattamento delle competenze. Non potendo prevedere, nella ricerca condotta, un'analisi completa di tutti i servizi interdipendenti presenti in un territorio, si è previsto, da un lato, di rilevare l'assetto tramite intervista ad uno o più referenti istituzionali in grado di rappresentare il quadro e gli indirizzi presi a livello provinciale, a partire da quelli nazionali/regionali di riferimento; dall'altro, di scegliere l'unità organizzativa da sottoporre ad ulteriore indagine, a partire dalla dell'assetto emerso, tenendo conto "di quale possa essere il servizio pubblico o privato", nel quale il trattamento delle competenze risulti significativamente attuato.

Il Piano di Rilevazione ha previsto l'esplorazione della *governance*, finalizzata a fornire informazioni sulla natura sistemica della pratica e quindi sulla presenza di un disegno territoriale di integrazione dei servizi, dell'erogazione dei servizi, indagata a livello di singola unità organizzativa o di insieme di unità organizzative competenti, e di una dimensione intermedia metodologica relativa ai *dispositivi in uso per la messa in trasparenza delle competenze e la regolazione dell'integrazione*. Quest'ultima, che si esplicita ad entrambi i livelli di *governance* e di erogazione dei servizi, è stata indagata sia prendendo in considerazione a livello *macro* (rilevando quei dispositivi, che in modo più coerente rispondono alla definizione di *standard*), sia a livello *micro* (rilevando quelle soluzioni che non presentano le caratteristiche di uno *standard*, quanto piuttosto costituiscono un tentativo di gestire in modo integrato alcuni servizi erogati mediante l'uso delle competenze).

Il metodo di rilevazione utilizzato - centrato su dimensioni e sotto-dimensioni - si è dotato, nella sua più ampia declinazione, di una nutrita gamma di indicatori, organizzati secondo la tipologia definita nei documenti metodologici comunitari⁷.

L'applicazione sperimentale del dispositivo di analisi ha applicato il piano di rilevazione e i relativi strumenti a quattro territori regionali individuati e selezionati per caratteristiche differenti in termini di evoluzione ed implementazione del trattamento delle competenze nei servizi al lavoro.

Le Regioni *Emilia-Romagna* e *Toscana* sono state scelte perché tra le prime in Italia a dotarsi di un linguaggio per competenze attraverso un processo di governo *top-down* promosso e gestito dalla direzioni regionali di Istruzione, Formazione e Lavoro. Benché tale implementazione abbia in prima istanza coinvolto solo i servizi di formazione è, allo stato attuale, in atto un progressivo coinvolgimento dei servizi per il lavoro all'uso ed utilizzo del linguaggio per competenze e dei relativi dispositivi. Da questo punto di vista quindi, tali contesti regionali hanno inteso rappresentare l'eccellenza italiana in materia e, così facendo, offrire esperienze in grado di intercettare la più ampia gamma di indicatori definiti. Le Regioni *Umbria* e *Veneto* sono, viceversa, territori caratterizzati da un percorso di utilizzo delle competenze *bottom-up*, che ha visto protagonisti i servizi e, in seconda battuta, le istituzioni competenti con un ruolo di messa a sistema delle esperienze realizzate. In questi termini tali regioni offrono uno spaccato esperienziale differente, in termini di processo di implementazione dei dispositivi nei servizi, rispetto ai due casi precedenti, consentendo un controllo e confronto complementare sulla significatività degli indicatori definiti. Il *Veneto*, in particolare, è tra le regioni che ha riconosciuto anche ai soggetti privati, previa verifica specifici requisiti (accreditamento), l'idoneità ad erogare servizi per l'impiego come partner della pubblica amministrazione.

Il confronto con le realtà indicate ha consentito di verificare la significatività e la sostenibilità degli indicatori in termini di capacità di intercettazione delle esperienze, configurando le seguenti situazioni:

1. *indicatore presente*: sono stati rilevati informazioni e dati coerenti e pertinenti all'indicatore;
2. *indicatore non rilevabile*: non sono presenti informazioni o dati nella realtà indagata e l'indicatore precorre la situazione;
3. *indicatore non rilevato*: per vincoli presenti nella fase di indagine (tempo, ruoli incontrati, ecc.) non è stato possibile raccogliere dati ed informazioni strettamente collegati all'indicatore⁸.

Nella tabella che segue riportiamo l'andamento della rilevazione per gli indicatori e per ciascun territorio considerato.

⁷ Essa prevede indicatori di *output*, che assumono il significato di realizzazione, ossia di ciò che è stato ottenuto in termini di trasformazione diretta dell'*input* previsto nel servizio; indicatori di *risultato*, utilizzati per riferirsi agli effetti diretti e immediati dell'azione sui destinatari (quindi in un'accezione un poco più ristretta rispetto a quella di *outcome*), mentre gli effetti a breve-medio termine e indiretti sui destinatari vengono denominati di implementazione.

⁸ In quest'ultimo caso le carenze sono da imputare più al processo di rilevazione che alla significatività dell'indicatore; in alcuni casi, ad esempio, gli interlocutori incontrati non erano in possesso delle informazioni necessarie e, non volendo ulteriormente gravare sulla disponibilità accordata, l'indicatore è stato attribuito a questa terza categoria.

| INDICATORI RELATIVE ALLE DIMENSIONI DI INDAGINE | | | REGIONI ANALIZZATE | | | | |
|---|---|-----------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | EMILIA ROMAGNA | VENETO | UMBRIA | TOSCANA | |
| DIMENSIONE GOVERNANCE | Sottodimensione: Commitment e strategia | realizzazione | Presenza di indirizzi che, a partire da indicazioni o piani nazionali, indichino l'utilizzo del trattamento delle competenze come modalità di successo per l'erogazione dei servizi a supporto dell'occupazione e dell'occupabilità; | Presente | Presente | Presente | Presente |
| | | | Presenza di normative o decreti aventi come focus lo sviluppo di un sistema unitario di istruzione – formazione – lavoro che faccia esplicito riferimento all'impiego del trattamento delle competenze; | Presente | Presente | Presente | Presente |
| | | | Presenza di linee guida in cui è esplicita la volontà di perseguire un'offerta integrata dei servizi a supporto della gestione, valorizzazione degli apprendimenti in ottica di occupabilità | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Presenza di dispositivi per la messa in trasparenza delle competenze (strumenti di registrazione, quali Libretto Formativo del Cittadino; strumenti per la descrizione dei risultati di apprendimento - supplemento al certificato, ecc.) | Presente | Presente | Presente | Presente |
| | | risultato | Livello di affidabilità percepito dai responsabili di servizio rispetto alla volontà del committente politico di perseguire lo sviluppo e diffusione del linguaggio delle competenze. | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Livello di efficacia e funzionalità percepito dai responsabili di servizio della strategia di sviluppo e diffusione del linguaggio delle competenze e di un'adeguata modalità per realizzarla; | Presente | Non rilevabile | Presente | Non rilevabile |
| | | implementazione | Cambiamento nelle modalità di erogazione dei servizi al lavoro a seguito della realizzazione di azioni di sistema finalizzate allo sviluppo ed alla diffusione del linguaggio delle competenze nei servizi per il lavoro | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Incremento delle assunzioni a seguito dell'attivazione di piani formativi integrati promossi per l'implementazione del trattamento delle competenze nei servizi per il lavoro; | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | Sottodimensione: Partecipazione e coinvolgimento degli stakeholders | realizzazione | Esistenza di una descrizione dei ruoli dei portatori d'interesse e delle loro funzioni per una gestione integrata dei servizi; | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Definizione di protocolli che sanciscono gli impegni e definiscono la modalità di partecipazione, | Non rilevato | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Attivazione di percorsi di partecipazione finalizzati alla definizione e manutenzione dei dispositivi a supporto dell'utilizzo e messa in trasparenza delle competenze; | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | risultato | Percezione da parte dei diversi portatori d'interesse di far parte di un quadro preciso di sviluppo e diffusione del linguaggio delle competenze. | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | | Periodicità degli incontri finalizzati alla condivisione | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | | implementazione | Caratteristiche dei protocolli ed accordi tra i diversi portatori d'interesse finalizzati allo sviluppo e diffusione del trattamento delle competenze nei servizi per l'impiego | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |

| DIMENSIONE DISPOSITIVI PER LA MESSA IN TRASPARENZA DELLE COMPETENZE E LA REGOLAZIONE DELL'INTEGRAZIONE | | Sottodimensione: Standard di occupazione | | Sottodimensione: Standard di competenze | | | |
|---|---|---|--|---|----------------|-----------------|---------------|
| | | realizzazione | risultato | realizzazione | risultato | implementazione | realizzazione |
| Sottodimensione: Standard di occupazione | realizzazione | Presenza di un repertorio di Professioni descritto in termini di compiti e attività | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente | |
| | | Numero di professioni rappresentate nel repertorio | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente | |
| | risultato | Livello di utilità del repertorio nel rappresentare la domanda e l'offerta di lavoro percepita dagli operatori dei servizi SPI | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente | |
| | | Livello di utilità del repertorio nel rappresentare la domanda e l'offerta di lavoro percepita dagli stakeholders del mercato del lavoro; | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato | |
| | implementazione | Utilizzo sistematico del repertorio di Professioni nell'erogazione del servizio al lavoro | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | | Utilizzo dello stesso repertorio di Professioni nei servizi appartenenti ai sistemi diversi (es Formazione e Lavoro) | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | Sottodimensione: Standard di competenze | realizzazione | Presenza di un repertorio di competenze professionali a supporto dell'erogazione dei servizi per il lavoro | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Presenza di un repertorio di competenze professionali a supporto dell'erogazione dei servizi formativi | Presente | Presente | Presente | Presente |
| Presenza di un repertorio di competenze chiave a supporto dell'erogazione dei servizi per il lavoro | | | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | Non rilevabile | |
| Presenza di un repertorio di competenze chiave a supporto dell'erogazione dei servizi formativi | | | Presente | Presente | Presente | Presente | |
| risultato | | Livello di utilità conseguente all'utilizzo di un repertorio di competenze professionali percepita degli stakeholders del mercato del lavoro | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato | |
| | | Livello di utilità conseguente all'utilizzo di un repertorio di competenze chiave percepita degli stakeholders del mercato del lavoro | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato | |
| | | Livello di utilità conseguente all'utilizzo di un repertorio di competenze professionali percepita degli operatori del SPI | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | | Livello di utilità conseguente all'utilizzo di un repertorio di competenze chiave percepita degli operatori del SPI | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | |
| implementazione | | Introduzione di nuovi profili professionali o integrazione dei descrittori di competenze per mantenere ed aggiornare sistematicamente i repertori professionali | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente | |
| | | Aggiornamento del repertorio di competenze a seguito della rilevazione dei fabbisogni di competenze in aree a maggiore sviluppo economico; | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente | |
| | | Utilizzo sistematico del repertorio di competenze nei servizi per il lavoro | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | | Utilizzo dello stesso repertorio di competenze nei servizi appartenenti ai sistemi diversi (es Formazione e Lavoro) | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| Sottodimensione: Standard di valutazione | realizzazione | Presenza di specifiche sulla metodologia (tipologia di prove, setting, ecc) da utilizzare per verificare l'acquisizione delle competenze comunque acquisite | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | Presenza di campi descrittivi (indicatori di padronanza, evidenze, risultato atteso, ecc) utili per procedere alla valutazione delle competenze comunque acquisite | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | | Presenza di procedure formalizzate per l'accertamento delle competenze comunque acquisite nel formale, nel non formale e nell'informale | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente |
| | | risultato | Livello di rigorosità nelle procedure di valutazione delle competenze comunque acquisite percepito dagli utilizzatori della valutazione ovvero dai componenti della Commissione di valutazione | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | | | Livello di attendibilità nelle verifiche di competenze realizzate percepito dagli stakeholders del mercato del lavoro | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | | | livello di attendibilità nelle verifiche di competenze realizzate nei contesti formali percepito dagli operatori dei SPI | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | | implementazione | Utilizzo di repertori regolamentati (esperti delle professioni, esperti dei processi di valutazione, ecc) richiesti nelle commissioni di valutazione | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | Utilizzo di criteri di assicurazione Qualità delle procedure di valutazione | | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato | |
| | Sottodimensione: Standard formativi | realizzazione | Presenza di percorsi formali espressi in termini di risultati di apprendimento riconducibili o coincidenti con il repertori di competenze | Presente | Presente | Presente | Presente |
| | | | Presenza di indicazioni quali es. durata, tipologia di destinatari, metodologia, ecc. che devono essere garantiti per la realizzazione di percorsi formali | Presente | Presente | Non rilevabile | Presente |
| | | risultato | Livello di chiarezza nella consultazione dell'offerta formativa a seguito dell'introduzione dei standard formativi percepito dagli operatori dei SPI | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| implementazione | | Utilizzo di procedure per il riconoscimento dei crediti formativi di competenze acquisite sia nei contesti formali, non formali ed informali | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente | |
| | | Recepimento nei bandi del rispetto delle richieste/indicazioni previste come criterio di valutazione delle offerte formative | Non rilevato | Presente | Presente | Non rilevato | |
| Sottodimensione: Standard di convalida | | realizzazione | Presenza di indicatori di risultato o di performance per accertare la padronanza delle competenze | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | Presenza di livelli progressivi di padronanza delle competenze associate | | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente | |
| | Presenza di criteri per l'attribuzione di certificati a seguito delle verifiche realizzate | | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | risultato | Livello di attendibilità nelle attribuzioni delle certificazioni percepito dagli stakeholder del mercato del lavoro | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato | |

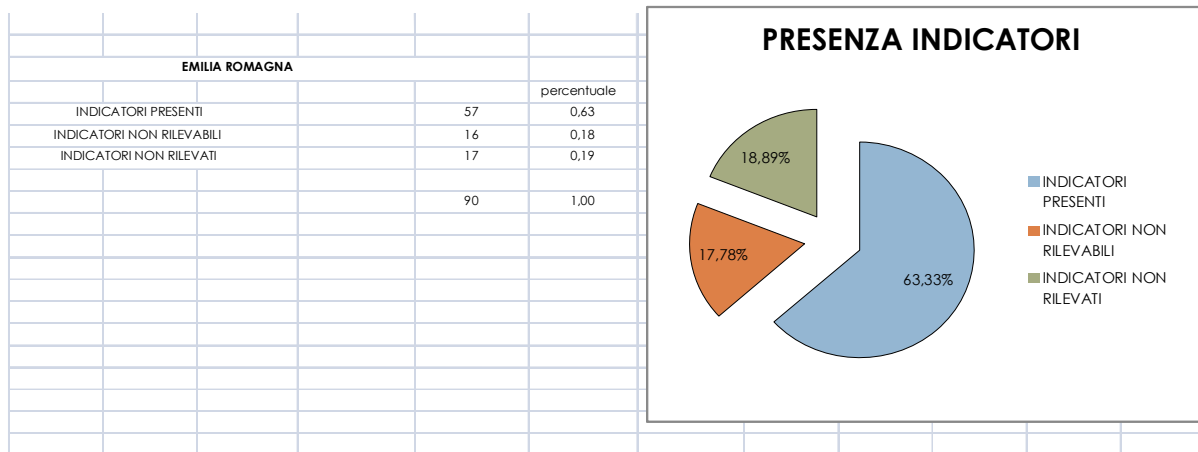
| | | | | | | | |
|---|-----------------|--|---|----------------|----------------|----------------|--------------|
| | | | Livello di attendibilità nelle attribuzioni delle certificazioni percepito dagli operatori dei servizi | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | | implementazione | Attivazione di commissioni di convalida delle competenze | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | | | Utilizzo degli standard di convalida in riferimento alla competenze acquisite nel formale o nel non formale e informale | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| Sottodimensione: Standard di certificazione | realizzazione | Presenza di procedure formalizzate per la validazione e certificazione delle competenze acquisite nel non formale e informale | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | | Definizione di ruoli e delle loro specifiche funzioni necessari alla gestione delle diverse fasi del processo di certificazione | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | | Presenza di regole per accreditare gli enti riconosciuti competenti ad attuare il servizio di certificazione | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | risultato | Grado di miglioramento dell'offerta dei servizi in conseguenza alla presenza di procedure e regole che regolamentano la certificazione percepito dagli operatori dei servizi | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | |
| | implementazione | Utilizzo continuativo e sistematico degli standard di certificazione sul territorio nei servizi che certificano competenze acquisite nel formale | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | | Utilizzo degli standard di certificazione sul territorio nei servizi che certificano competenze acquisite nel non formale e informale | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| Sottodimensione: Strumenti di registrazione e messa in trasparenza delle competenze | realizzazione | Presenza di strumenti di registrazione e messa in trasparenza comuni ai sistemi (es. Libretto del Cittadino) | Presente | Presente | Non rilevabile | Presente | |
| | | Presenza di strumenti di registrazione coerente con i repertori di competenze (certificati di competenze, attestati di competenze, ecc.) | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | risultato | Livello di funzionalità degli strumenti di registrazione delle competenze per la persona percepito dagli operatori dei servizi | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | |
| | | Livello di funzionalità degli strumenti di registrazione delle competenze percepito dai destinatari finali | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | |
| | implementazione | Utilizzo sistematico di strumenti di registrazione comuni a più servizi del sistema di Istruzione, Formazione e Lavoro | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |
| | | Utilizzo di strumenti di registrazione nei servizi per il lavoro | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|----------------|----------------|----------------|
| DIMENSIONE EROGAZIONE DEL SERVIZIO | Sottodimensione: Modalità di erogazione | realizzazione | Numero di unità di servizio gestite tramite trattamento delle competenze attivi nel servizio per il lavoro considerato; | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Percentuale di destinatari finali che ricevono un servizio basato sul trattamento delle competenze | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | Non rilevabile |
| | | | Presenza di Procedure formalizzate che prevedono il trattamento delle competenze | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | risultato | Soddisfazione per i servizi ricevuti basati sul trattamento delle competenze dai destinatari finali (persone)inserire in nota "utilizzando questionari di rilevazione della customer | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente |
| | | | Soddisfazione per i servizi ricevuti basati sul trattamento delle competenze dai destinatari finali (aziende) | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | Non rilevabile |
| | | | Incremento dell'occupabilità a seguito dell'utilizzo di servizi erogati sul trattamento delle competenze percepito dagli operatori | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | | Incremento dell'occupabilità a seguito dell'utilizzo di servizi erogati sul trattamento delle competenze percepito dai responsabili del servizio | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | implementazione | Caratteristiche del processo di "valorizzazione" delle competenze | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | | Caratteristiche del processo attivazione di Servizi per l'affrancamento ed il potenziamento dell'occupabilità e dell'occupazione | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | Caratteristiche del processo attivazione di Servizi per l'intermediazione del lavoro | | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | |
| | Sottodimensione: Strumentazione utilizzata | realizzazione | Presenza di dispositivi di messa in trasparenza delle competenze nell'erogazione dei servizi | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Grado di condivisione dei dispositivi con altri servizi presenti sul territorio | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | risultato | Miglioramento del livello di efficienza a seguito dell'utilizzo dei dispositivi percepito dagli operatori dei servizi | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | | Miglioramento del livello di efficacia a seguito dell'utilizzo dei dispositivi percepito dagli operatori dei servizi | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | implementazione | Utilizzo sistematico dei dispositivi di messa in trasparenza e integrazione dei sistemi a supporto dell'erogazione dei servizi | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | | Sottodimensione: Livello di informatizzazione a supporto dell'utilizzo delle competenze | realizzazione | Presenza di una banca dati di competenze informatizzata | Presente | Non rilevabile | Presente |
| | Numero di competenze formalizzate presenti nella Banca dati | | | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | Periodicità dell'aggiornamento delle competenze presenti in banca dati | | | Presente | Non rilevabile | Presente | Non rilevabile |
| | risultato | | Livello di utilità della banca dati competenze informatizzata percepito dagli operatori del servizio | Non rilevabile | Non rilevabile | Presente | Presente |

| | | | | | | |
|--|-----------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Sottodimensione: Livello di professionalità specifica richiesta agli operatori per l'erogazione di servizi che prevedono l'utilizzo delle competenze | implementazione | Livello di funzionalità degli strumenti informatizzati per l'erogazione del servizio basato sulle competenze per la persona percepito dagli utenti | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | Interconnessione banca dati competenze con altri sistemi informatizzati nazionali (es.SIL) | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | | Utilizzo comune a cura di tutti i soggetti dei sistemi di istruzione-Formazione-Lavoro della banca dati competenze | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | realizzazione | Numero di operatori specificatamente formati sul trattamento delle competenze per l'erogazione di servizi | Presente | Non rilevabile | Presente | Presente |
| | risultato | Livello di adeguatezza nell'utilizzo delle competenze per l'erogazione del servizio percepito dai destinatari finali | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevabile |
| | implementazione | Caratteristiche delle competenze obiettivo dei percorsi di formazione e formazione e preparazione ad hoc per la gestione dei servizi | Presente | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |
| | | Metodologie e modalità utilizzate nei percorsi formativi aventi per oggetto il trattamento delle competenze | Non rilevato | Non rilevabile | Non rilevabile | Non rilevato |

Su un piano analitico di maggiore dettaglio dei diversi contesti territoriali, lo studio della normativa vigente evidenzia un significativo investimento da parte della Regione Emilia Romagna nel definire un adeguato sistema di *governance* e nel predisporre i dispositivi necessari alla realizzazione dei servizi *competence based*. Da questo punto di vista la Regione ha operato cercando di creare tutte le condizioni di sistema indicate dal modello idealtipico. Tale implementazione è confermata dagli indicatori che riportiamo nelle figure seguenti e che restituiscono la situazione più avanzata in termini di implementazione del modello dei servizi.

domanda: quanti indicatori sono complessivamente presenti? Quanti indicatori non sono rilevabili? Quanti non sono stati rilevati?



domanda: qual è il livello di sviluppo/implementazione di ogni dimensione?

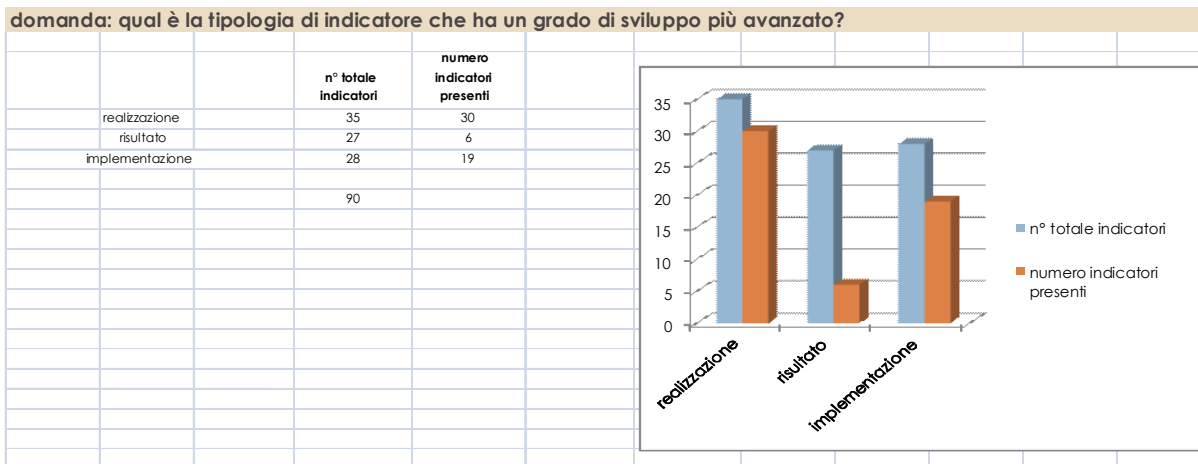
| griglia per attribuzione valori | | | | | REGIONE EMILIA ROMAGNA | | |
|---------------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|------------------------|---------------------------------|--|
| | n° indicatori per dimensione (da piano di rilevazione) | sviluppo alto se | sviluppo medio se | sviluppo basso se | presenza indicatore | LIVELLO DI SVILUPPO RISCONTRATO | |
| governance | 14 | > 8 | DA 4 A 8 | < 4 | 10 | ALTO LIVELLO DI SVILUPPO | |
| dispositivi | 50 | >34 | 17-34 | <17 | 35 | ALTO LIVELLO DI SVILUPPO | |
| servizi | 25 | >16 | DA 16 A 7 | <7 | 12 | MEDIO LIVELLO DI SVILUPPO | |

La dimensione della governance sia in termini di commitment che in termini di strategia è presente in modo significativo; solo l'indicatore 11 (*Incremento delle assunzioni a seguito dell'attivazione di piani formativi integrati promossi per l'implementazione del trattamento delle competenze nei servizi per il lavoro*) non è stato rilevato poiché in questo territorio come negli altri, non è ancora possibile disporre di dati corrispondenti a questo indicatore. Nel caso specifico di questa Regione benché i Piani Formativi integrativi siano un'esperienza in atto (si veda ad es. servizi del tirocinio) di fatto non sono ancora a disposizione dati sugli effetti occupazionali prodotti, perché i Tirocini *competence based* sono di fatto appena stati avviati. Ci sono inoltre indicatori che non è stato possibile rilevare in quanto la rilevazione dei dati richiede di integrare le informazioni acquisibili tramite intervista con ulteriori strumenti, quali ad esempio questionari per la rilevazione del percepito di *stakeholder* diversi.

In riferimento alla dimensione servizi, l'andamento degli indicatori rilevati restituisce un andamento medio di sviluppo; tuttavia occorre considerare le diverse sottodimensioni che la compongono per affiancare ad una rilevazione quantitativa anche una lettura dei dati qualitativa. A questo proposito, infatti, la sottodimensione prevalente è quella relativa alla strumentazione utilizzata mentre più critica, nel senso di meno presente, è quella relativa alla modalità di erogazione con particolare riferimento agli indicatori di risultato. Quanto rilevato conferma in altre parole, un territorio pronto, "attrezzato" ad utilizzare in modo estensivo ed integrato il linguaggio delle competenze che tuttavia, si trova ancora in una fase iniziale di avvio e di messa a regime. Gli indicatori di risultato in particolare enfatizzano come manchino ancora evidenze adeguate su quanto prodotto da servizi *competence based*.

L'andamento "critico" degli indicatori di risultato caratterizza un po' tutto il *framework* e non solo la sottodimensione appena considerata. Anche in questa Regione, infatti, come si evince dal grafico sottostante, gli indicatori di risultato sono quelli di fatto meno intercettabili da una parte perché occorre mettere in campo modalità di rilevazione adeguate

che consentano la predisposizione dell'evidenze necessarie, dall'altro perché il livello di implementazione in questo territorio non è ancora a regime.



L'analisi della normativa definita dalla Regione Toscana le scelte politiche realizzate dalla regione in materia di istruzione, Formazione e Lavoro in questi ultimi anni sono evidenza di una strategia che ha inteso affermare un dispositivo di standard basato sulle competenze come punto di riferimento per i diversi sub-sistemi. Tale strategia si affianca ad un modello di *governance* che affida ai diversi *stakeholder* un ruolo specifico in funzione delle loro competenze. Questa situazione è confermata dalle informazioni raccolte tramite le interviste realizzate che confermano un alto sviluppo della dimensione di *governance*.

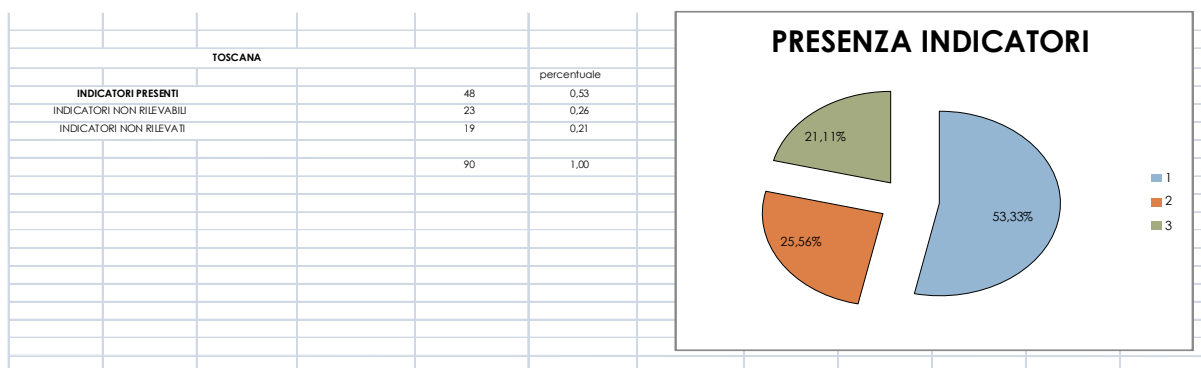
domanda: qual è il livello di sviluppo/implementazione di ogni dimensione?

| griglia per attribuzione valori | | | | | REGIONE TOSCANA | | |
|---------------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------|
| | n° indicatori per dimensione (da piano di rilevazione) | sviluppo alto se | sviluppo medio se | sviluppo basso se | | presenza indicatore | LIVELLO DI SVILUPPO RISCONTRATO |
| governance | 14 | > 8 | DA 4 A 8 | < 4 | governance | 9 | ALTO LIVELLO DI SVILUPPO |
| dispositivi | 50 | >34 | 17-34 | <17 | dispositivi | 29 | MEDIO LIVELLO DI SVILUPPO |
| servizi | 25 | >16 | DA 16 A 7 | <7 | servizi | 10 | MEDIO LIVELLO DI SVILUPPO |

Le altre due dimensioni presentano un livello di implementazione medio perché anche in questo caso il trattamento delle competenze nei servizi per l'impiego è in una fase di parziale implementazione dal momento il loro utilizzo è relegato ad percorsi sperimentali (quale ad es. la compilazione ed il rilascio del *Libretto Formativo del Cittadino* per i lavoratori in CIG e in mobilità in deroga).

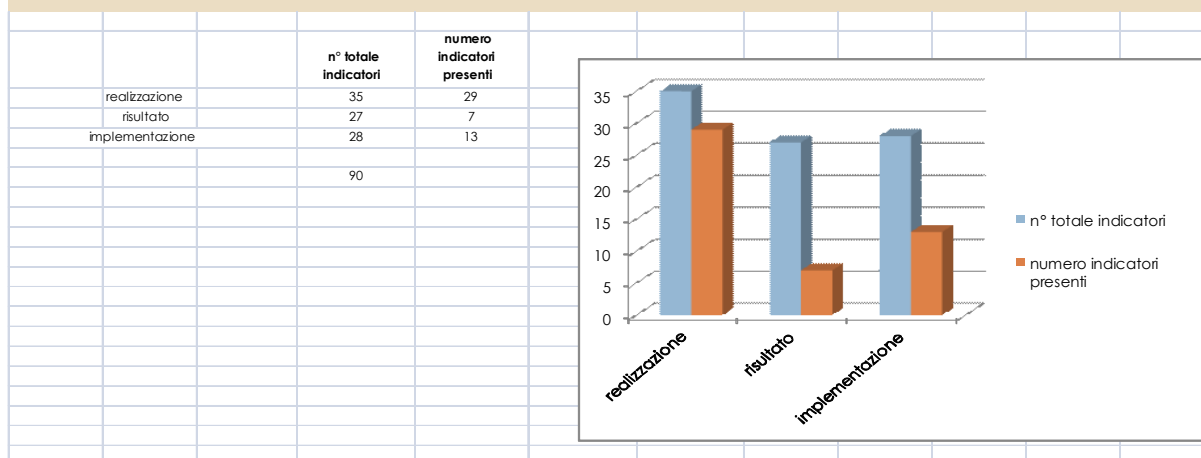
Questa situazione si ritrova sia nell'andamento di rilevazione degli indicatori rilevati che nella loro tipologia

domanda: quanti indicatori sono complessivamente presenti? Quanti indicatori non sono rilevabili? Quanti non sono stati rilevati?



In riferimento agli indicatori non rilevati valgono anche per questo territorio le argomentazioni illustrate per la regione Emilia Romagna; trattasi di indicatori per i quali al momento delle rilevazione non è stato possibile raccogliere adeguate evidenze (es. indicatore, 16 -17 – 43 – 44) o per i quali è stato necessario disporre di ulteriori strumenti di rilevazione quali questionari (es. indicatore 22 – 40 – 41 – 43 – 29).

domanda: qual è la tipologia di indicatore che ha un grado di sviluppo più avanzato?



Nel caso della Regione Veneto, l'analisi della normativa realizzata in questa regione ha rilevato che benché siano in essa presenti dei riferimenti puntuali all'utilizzo e al valore dell'approccio per competenze esiste una sostanziale differenza quantitativa e qualitativa paragonata a quella prodotta nelle Regioni Emilia Romagna e Toscana.

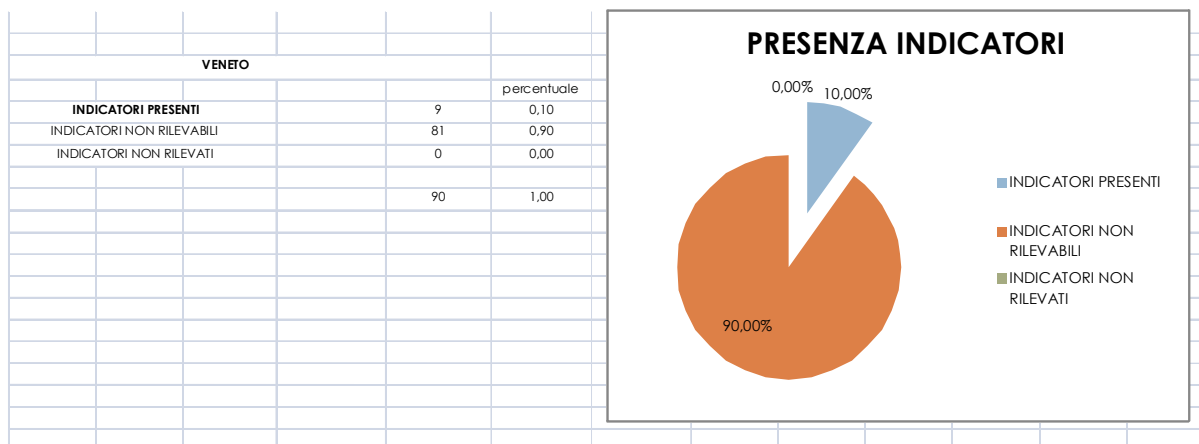
In Regione Veneto infatti, il l'utilizzo delle competenze assume da un lato le caratteristiche di un processo sperimentale (cfr DGR 1758) dall'altro se ne registra l'implementazione in esperienze circoscritte (si veda la DGR relativa agli interventi di politica attiva).

Ne è testimone un quadro di riferimento normativo frammentato rispetto a quello presente in altre regioni, espressione di un *commitment* più di matrice esterna che di natura interna (cfr Il trattamento delle competenze nei servizi per il lavoro).

Se il *commitment* può risultare a tratti "intermittente", più precisa si delinea la strategia di coinvolgimento partecipato dei servizi per l'individuazione ed l'utilizzo dei dispositivi. La DGR 1758 da questo punto di vista esprime la volontà di rafforzare i legami tra sistemi di Istruzione Formazione e Lavoro e tra i relativi servizi, attraverso un'azione partecipata di definizione, assunzione e condivisione del linguaggio *competence based*, anche tra servizi diversi.

Rispetto a questa azione di coinvolgimento si precisa che la rilevazione degli indicatori ha avuto corso quando ancora le azioni di implementazione e sperimentazione previste dalla DGR 1758 erano ancora in fase di realizzazione; questa situazione può avere avuto impatto sulla rilevazione degli indicatori riscontrati solo nella misura del 10%, poiché non è stato possibile intercettare esperienze di adozione ed implementazione dei dispositivi definiti.

domanda: quanti indicatori sono complessivamente presenti? Quanti indicatori non sono rilevabili? Quanti non sono stati rilevati?



Occorre considerare, inoltre, nella lettura complessiva e comparata dei dati tra regioni, la diversa tempistica con cui i processi di definizione ed implementazione dei dispositivi *competence based* hanno avuto avvio⁹. Indubbiamente questi sono processi lunghi che proprio per la dimensione sistemica che comportano, richiedono tempi di sviluppo ed implementazione significativi.

Se pregevole e distintiva è l'esperienza della regione Veneto nel coinvolgere tutto il territorio in un'azione di produzione del "Modello Veneto delle Competenze" è evidente che i tempi per portare a sistema le esperienze realizzate e farle diventare prassi operative nei servizi, sono altrettanto rilevanti come quelli impiegati dalle altre Regioni che hanno utilizzato un modello di implementazione diverso (*top down*).

Quanto emerso dalla rilevazione in regione Veneto restituisce l'immagine di un territorio non "nuovo" all'uso delle competenze, tuttavia con un sistema di *governance* e di governo nella produzione e implementazione dei dispositivi, ancora in fase di messa a regime rispetto a realtà quali quelle delle regioni Emilia Romagna e Toscana.

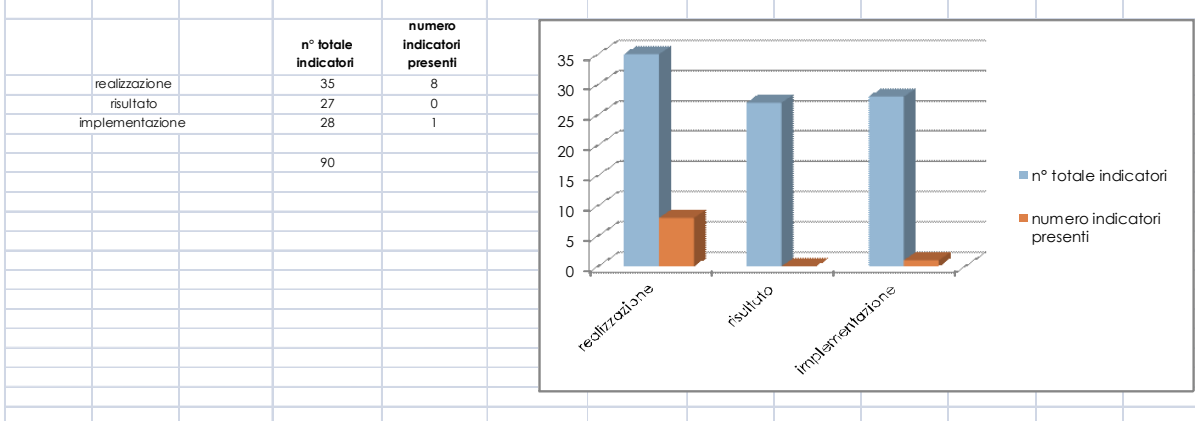
domanda: qual è il livello di sviluppo/implementazione di ogni dimensione?

| griglia per attribuzione valori | | | | | REGIONE VENETO | | |
|---------------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|----------------|---------------------|---------------------------------|
| | n° indicatori per dimensione (da piano di rilevazione) | sviluppo alto se | sviluppo medio se | sviluppo basso se | | presenza indicatore | LIVELLO DI SVILUPPO RISCONTRATO |
| governance | 14 | > 8 | DA 4 A 8 | < 4 | governance | 3 | BASSO LIVELLO DI SVILUPPO |
| dispositivi | 50 | >34 | 17-34 | <17 | dispositivi | 6 | BASSO LIVELLO DI SVILUPPO |
| servizi | 25 | >16 | DA 16 A 7 | <7 | servizi | 12 | MEDIO LIVELLO DI SVILUPPO |

Conseguentemente anche l'andamento delle tre tipologie di indicatori risente in modo significativo di tale situazione.

⁹ Regione Emilia Romagna 2003, Toscana approvata formalmente approvata nel 2009 ma già avviato sin dal 2006, Regione veneto 2009.

domanda: qual è la tipologia di indicatore che ha un grado di sviluppo più avanzato?



L'applicazione del piano di rilevazione in questo territorio ci aiuta a focalizzare l'importanza di avviare una rilevazione solo in presenza di determinati condizioni, già individuabili dalle informazioni riscontrabili con l'analisi della normativa.

La situazione rilevata nel territorio della Regione Umbria tramite il piano restituisce il particolare processo di definizione ed implementazione del trattamento delle competenze che ha caratterizzato questo territorio. Le province dell'Umbria, infatti, hanno inizialmente coinvolto i servizi (formativi e del lavoro) in un processo di predisposizione ed implementazione partecipata di dispositivi basati sulle competenze (processo *bottom up*); in una seconda fase la Regione ha definito un proprio sistema di standard che sta progressivamente implementando nei servizi -in primis quelli formativi (processo *top-down*).

domanda: qual è il livello di sviluppo/implementazione di ogni dimensioni

| griglia per attribuzione valori | | | | | REGIONE UMBRIA | | |
|---------------------------------|--|------------------|-------------------|-------------------|----------------|---------------------|---------------------------------|
| | n° indicatori per dimensione (da piano di rilevazione) | sviluppo alto se | sviluppo medio se | sviluppo basso se | | presenza indicatore | LIVELLO DI SVILUPPO RISCONTRATO |
| governance | 14 | > 8 | DA 4 A 8 | < 4 | governance | 10 | ALTO LIVELLO DI SVILUPPO |
| dispositivi | 50 | >34 | 17-34 | <17 | dispositivi | 14 | BASSO LIVELLO DI SVILUPPO |
| servizi | 25 | >16 | DA 16 A 7 | <7 | servizi | 12 | MEDIO LIVELLO DI SVILUPPO |

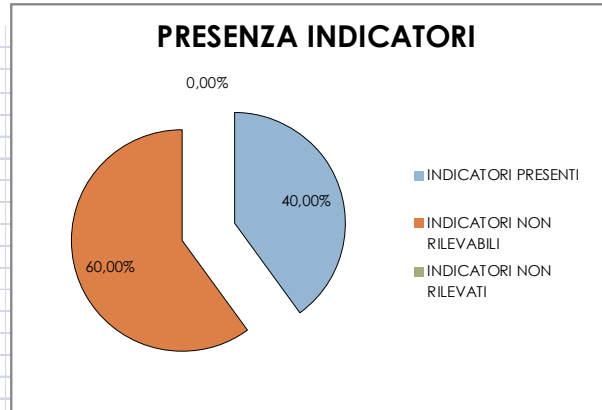
Questa situazione si ritrova nell'andamento delle dimensioni analizzate e rilevate che si presenta:

- Alta per la governance (in entrambi i processi descritti Provinciali e Regionale sempre significativo è stato il *commitment* e la strategia perseguita, così come la partecipazione dei diversi *stakeholder*);
- Bassa per i dispositivi (la seconda fase – quella regionale - non ha di fatto valorizzato completamente i dispositivi precedentemente realizzati, poiché ha riavviato un proprio processo di definizione di *standard*, finalizzato principalmente ai sistemi formali, e che non si presenta pertanto ancora completo);
- Media per i servizi (l'esperienza precedente ha coinvolto i CPI nell'utilizzo delle banca dizionari di competenze e in questo modo ha favorito una cultura ed una pratica nei servizi diventati patrimonio degli operatori che ad oggi, quando possibile, utilizzano tale linguaggio per rendere maggiormente efficiente il servizio).

Questa situazione che ha coinvolto un territorio con diversi processi di implementazione e di strumenti spiega anche l'andamento degli indicatori così come rappresentati nella figure che seguono che confermano un processo che ha sedimentato una pratica ma la cui strategia di implementazione e i conseguenti risultati sono difficile ancora oggi individuare.

domanda: quanti indicatori sono complessivamente presenti? Quanti indicatori non sono rilevabili? Quanti non sono stati rilevati?

| UMBRIA | | | percentuale |
|---------------------------|----|--|-------------|
| INDICATORI PRESENTI | 36 | | 0,40 |
| INDICATORI NON RILEVABILI | 54 | | 0,60 |
| INDICATORI NON RILEVATI | 0 | | 0,00 |
| | 90 | | 1,00 |



domanda: qual è la tipologia di indicatore che ha un grado di sviluppo più avanzato?

| | n° totale indicatori | numero indicatori presenti |
|-----------------|----------------------|----------------------------|
| realizzazione | 35 | 24 |
| risultato | 27 | 6 |
| implementazione | 28 | 6 |
| | 90 | |

