



Individuazione delle competenze non formali e informali nei processi di incontro domanda-offerta, formazione e gestione del personale nella Provincia di Monza e della Brianza



AFOL Monza e Brianza
Formazione Orientamento Lavoro



**PROVINCIA
MONZA
BRIANZA**



PIN

POLO
UNIVERSITARIO
CITTÀ DI PRATO

SERVIZI DIDATTICI
E SCIENTIFICI
PER L'UNIVERSITÀ
DI FIRENZE

LABORIS - PRATO

C/O PIN SCARL - PIAZZA G. CIARDI 25 - 59100 - PRATO

SOMMARIO

1. COMPETENZE E APPRENDIMENTI: UNA NUOVA VIA, TRA ASPETTI NORMATIVI E METODOLOGICI	3
1.1 L'AMBITO NORMATIVO.....	3
1.2 L'AMBITO METODOLOGICO	4
2. LA RICERCA	7
2.1 OBIETTIVI	7
2.2 METODI.....	7
2.3 CONCLUSIONI	8
3. LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI E INFORMALI NEI PROCESSI DI INCONTRO DOMANDA-OFFERTA	9
3.1 LE CARATTERISTICHE DEL CANDIDATO.....	9
3.2 LE CARATTERISTICHE DEL CONTESTO.....	9
3.3 TITOLO DI STUDIO VS. PASSIONE E MOTIVAZIONE.....	10
3.4 IL CONFRONTO CON LE AZIENDE.....	11
3.5 COMPETENZE NON FORMALI: DIFFERENZE DI PERCEZIONE	12
3.6 UN FOCUS SULLE COMPETENZE INFORMALI.....	12
3.7 GLI STRUMENTI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI ED INFORMALI	13
3.7.1 I quadri regionali.....	13
3.7.2 Il Quadro Nazionale.....	14
3.7.3 I quadri aziendali.....	14
3.7.4 L'utilizzo dei quadri di riferimento.....	15
3.8 Il rapporto con le imprese: competenze e job description	16
3.9 Esempi di valorizzazione delle competenze non formali e informali	17
3.10 Le possibilità aperte dall'Individuazione di competenze	18
4. LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI E INFORMALI LATO IMPRESA	20
4.1 Contesti, competenze e sovrapposizioni di definizioni negli HR.....	20
4.2 Competenze informali e non formali nelle job description	20
4.3 Competenze informali e non formali nel recruiting e selezione	21
4.4 COMPETENZE INFORMALI E NON FORMALI NELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE.....	22
4.5 GLI STRUMENTI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI ED INFORMALI	22
4.6 LE POSSIBILITÀ APERTE DALL'INDIVIDUAZIONE DI COMPETENZE	23
5. LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI E INFORMALI NELLA FORMAZIONE	25
5.1 LA VARIABILE ETÀ	25
5.2 COMPETENZE INFORMALI E NON FORMALI DURANTE LA PROGETTAZIONE DEI CORSI	26
5.3 COMPETENZE INFORMALI E NON FORMALI DURANTE IL MONITORAGGIO DEI PERCORSI DI TIROCINIO E STAGE.....	27
5.4 COMPETENZE NON FORMALI ED INFORMALI DURANTE LA VALUTAZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE IN ITINERE ED EX POST	28
5.5 GLI STRUMENTI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI ED INFORMALI	28
5.5.1 I QUADRI REGIONALI.....	28
5.5.2 IL QUADRO NAZIONALE.....	29
5.6 LE POSSIBILITÀ APERTE DALL'INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE	29
6. CONCLUSIONI	32
6.1 WRAP-UP	32
6.2 LINEE TRASVERSALI	37

6.2.1 L'IMPORTANZA DELLE COMPETENZE NON FORMALI ED INFORMALI NELL'ECOSISTEMA FORMAZIONE-LAVORO DELLA MONZA E DELLA BRIANZA.....	37
6.2.2 <i>I quadri: principali strumenti per l'individuazione delle competenze non formali e informali</i>	39
6.2.3 <i>L'utilità dell'utilizzo dell'individuazione di competenze</i>	41

Il report è stato redatto da Eloisa Cianci – PIN, Polo Universitario Città di Prato.

1. COMPETENZE E APPRENDIMENTI: UNA NUOVA VIA, TRA ASPETTI NORMATIVI E METODOLOGICI

Il 2024 è stato l'Anno Europeo delle Competenze. In tale scenario questo tema oggi assume un'enorme rilevanza in molteplici contesti, sia pubblici che privati, influenzando la formazione, il mercato del lavoro e la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni.

La valorizzazione delle competenze gioca quindi un ruolo cruciale nei diversi scenari che caratterizzano la nostra società. Fondamentalmente si caratterizza in un intreccio di due ambiti: uno normativo, che regola il percorso che porta dall'Individuazione alla Validazione e alla Certificazione delle competenze (IVC) sia a livello Europeo che Nazionale e Regionale, uno metodologico, che sta orientando la ricerca in ambito metodologico a valorizzare e perfezionare il metodo dell'Individuazione nei diversi contesti a cui può essere applicato.

Nella presente introduzione, non tanto a scopo di esaustività quanto di creazione di un quadro orientante ai fini di inquadramento della ricerca svolta, si andranno a descrivere brevemente questi due aspetti.

1.1 L'ambito normativo

La storia della normativa sulle competenze in Italia è un percorso complesso e articolato che ha visto diversi interventi legislativi mirati a sviluppare e consolidare un sistema di gestione e certificazione delle competenze in linea con gli standard nazionali ed europei. Di seguito si intende fornire una breve panoramica dei principali passaggi normativi in questo ambito.

Prima del 2012, l'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) svolgeva un ruolo significativo nella certificazione delle competenze. Tuttavia, la mancanza di un quadro normativo unificato ha portato a una certa frammentazione e eterogeneità nelle iniziative legate a questo ambito.

Nel 2012 si è assistito all'uscita della Raccomandazione del consiglio del 20 dicembre sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale (2012/C 398/01). Con questo atto il Consiglio dell'Unione Europea ha fornito un quadro di riferimento per i Paesi membri, incluso l'Italia, per lo sviluppo di un sistema nazionale di certificazione delle competenze in linea con l'European Qualifications Framework (EQF), il Quadro europeo delle qualifiche (EQF) che funge da strumento di traduzione per rendere le qualifiche nazionali più facili da comprendere e più comparabili a livello europeo.

Nel 2013 si può riconoscere un primo anno di svolta per l'Italia. Viene emanato il Decreto Legislativo n. 13/2013 che ha introdotto disposizioni per il riconoscimento e la validazione delle competenze acquisite al di fuori degli ordinari canali formativi, abbracciando l'apprendimento non formale e informale. Questo decreto ha rappresentato un passo significativo verso la costruzione di un sistema più ampio di certificazione delle competenze.

Un altro anno centrale è stato il 2015: anno in cui sono stati adottati interventi legislativi importanti, come la riforma del sistema duale, che ha riconosciuto la pari dignità delle competenze acquisite nello studio e nei contesti lavorativi. Le competenze acquisite nei contesti non formali, quindi, diventano a tutti gli effetti riconosciute come pari livello a quelle acquisite nei sistemi formativi classici. Durante lo stesso anno è avvenuta l'introduzione del D.M. 30 giugno 2015 che definisce un framework operativo per il

riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, nell'ambito del Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13. Con tale decreto si introduce un quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali, contribuendo così alla spendibilità delle qualifiche in tutto il paese.

Nel 2018, poi, è stato introdotto il Quadro Nazionale delle Qualifiche con il D.Lgs. 61/2018, come strumento per collegare e confrontare le qualifiche italiane con i sistemi di altri paesi. Questo rappresenta un passo importante verso la creazione di un contesto comune di riferimento per la certificazione delle competenze in Italia.

Il 2021 è un altro anno cruciale per il mondo che ruota attorno alla gestione e alla certificazione delle competenze per ulteriori sviluppi avvenuti su due fronti. Col decreto 5 gennaio 2021, "Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze (21A00166)", vengono adottate quelle linee guida che hanno portato verso la standardizzazione e l'armonizzazione delle pratiche di certificazione in Italia. Con la Presentazione del Rapporto Italiano di Referenziazione delle Qualificazioni al Quadro Europeo EQF, viene poi fornito un quadro esaustivo del sistema italiano di offerta pubblica di istruzione e formazione.

Nel 2023, infine, è stato presentato il nuovo Rapporto italiano di referenziazione delle qualificazioni al Quadro europeo EQF in cui il rapporto del 2021 è stato aggiornato in tema di trasparenza e comparabilità delle qualificazioni.

Questo percorso riflette gli sforzi dell'Italia nel conformarsi agli standard europei e nel costruire un sistema nazionale di certificazione delle competenze che permetta una loro gestione più efficace e armonizzata. Ad oggi il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali continua a lavorare per arrivare all'emanazione di un decreto di riordino della normativa sulla certificazione delle competenze in cui gli apprendimenti acquisiti in contesti non formali ed informali acquistano un ruolo e un'importanza sempre maggiore, soprattutto attraverso l'utilizzo di un percorso di IVC in cui l'individuazione diventa perno ancora più centrale per tutto il processo di certificazione anche grazie ad un allargamento del suo utilizzo non solo all'interno del sistema pubblico ma anche in quelli privati, andando così ad influenzare ad aprire prospettive inedite nei contesti della formazione, del mercato del lavoro e della gestione delle risorse umane nelle organizzazioni.

1.2 L'ambito metodologico

In tale scenario si rende chiara l'importanza della costruzione di un metodo ben strutturato, solido ed efficace che permetta la "messa a terra" e la reale attuazione dell'ambizioso piano di valorizzazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali che, su spinta europea oramai ha raggiunto le normative nazionali e regionali in Italia.

È interessante notare che, a cappello di tutto l'assetto proposto, la legge riconosce l'apprendimento permanente come diritto della persona e promuove il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze acquisite in accordo con le attitudini e le scelte individuali. Questo rappresenta un cambiamento significativo, poiché il legislatore passa da una visione incentrata sui processi formativi a una centrata sui risultati dell'apprendimento, con l'obiettivo di tutelare e promuovere il patrimonio professionale e culturale di ogni individuo lavoratore.

Vale dunque la pena approfondire e chiarire dapprima a cosa ci si riferisce quando si parla di apprendimento e di contesti non formali e informali di apprendimento, e poi cosa si intende quando si parla della metodologia dell'individuazione.

La Legge n. 92/2012 sulla riforma del mercato del lavoro ha fornito per la prima volta una definizione formale del concetto di apprendimento permanente. La riportiamo di seguito:

“per apprendimento permanente si intende qualsiasi attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale”.

Da tale definizione si evincono l'importanza e la rilevanza che i contesti di apprendimento assumono. Vale dunque la pena riprendere anche le definizioni di apprendimento formale, non formale e informale date dal legislatore.

“Per apprendimento formale, si intende quello che si attua nel sistema di istruzione e formazione e nelle università e istituzioni di alta formazione artistica, musicale e coreutica, e che si conclude con il conseguimento di un titolo di studio o di una qualifica o diploma professionale, conseguiti anche in apprendistato, o di una certificazione riconosciuta.

Per apprendimento non formale si intende quello caratterizzato da una scelta intenzionale della persona, che si realizza al di fuori dei sistemi formali, in ogni organismo che persegua scopi educativi e formativi, anche del volontariato, del servizio civile nazionale e del privato sociale e nelle imprese.

Per apprendimento informale si intende quello che, anche a prescindere da una scelta intenzionale, si realizza nello svolgimento, da parte di ogni persona, di attività nelle situazioni di vita quotidiana e nelle interazioni che in essa hanno luogo, nell'ambito del contesto di lavoro, familiare e del tempo libero.”

In sintesi, il testo di legge evidenzia come le competenze possano essere acquisite in contesti formali, non formali e informali, riflettendo la diversità di percorsi di apprendimento che contribuiscono al concetto di apprendimento permanente.

Da qui emerge l'importanza di possedere una metodologia robusta, che permetta di riconoscere le competenze acquisite soprattutto nei contesti non formale e informale, contesti che “pagano lo scotto” di non poter essere tutelati da percorsi formali e valutazioni di loro effettiva acquisizione.

La metodologia dell'individuazione è stata pensata proprio a questo scopo. Essa permette di valorizzare il patrimonio di esperienze di vita, di studio e di lavoro attraverso il riconoscimento delle competenze maturate nel percorso di vita che caratterizza ogni persona. Attraverso questa metodologia la persona descrive, in forma colloquiale, le proprie esperienze con il supporto di un operatore esperto che lo supporta nell'effettuare la ricostruzione delle esperienze della persona traducendole in competenze, conoscenze e abilità.

In questa fase l'esperto registra le evidenze rilevate in un apposito “Dossier”. Tali evidenze sono a supporto della dimostrazione del possesso di competenze acquisite dall'utente non solo in ambito formale, ma soprattutto in ambito non formale e informale.

Dal punto di vista metodologico tale fase si attua prima attraverso la ricognizione delle esperienze dichiarate dalla persona: l'esperto aiuta la persona nella ricostruzione del proprio percorso formativo e professionale e del proprio patrimonio di competenze, a partire dalle esperienze e dalle evidenze raccolte.

Poi, dove è possibile, si va ad individuare una corretta corrispondenza, per tradurre le esperienze fornite, nelle competenze presenti in un repertorio (repertori regionali, nazionali, europei o aziendali).

Nello svolgimento di tale processo, hanno sicuramente un peso rilevante le finalità per cui è stato attivato il percorso di individuazione.

Una volta associate le competenze al repertorio più utile agli scopi che la persona si è prefissata, si apre la fase di analisi delle evidenze connesse alle competenze.

In questa seconda fase la persona coinvolta deve fornire tutti i certificati, le attestazioni, gli atti formali e la documentazione ritenuta utile al fine di avallare le esperienze individuate. Tutti questi documenti raccolti sono l'“evidenza documentale” che potrà permettere di concludere il processo.

L'esperto, quindi, ha il compito di guidare la persona a selezionare le evidenze e a raccoglierle creando un vero e proprio “Dossier” che diventa la base per una valutazione finale che permetta di riconoscere la loro validità, coerenza e completezza. Il fine ultimo è quello di costruire una scheda finale utile ai fini concordati tra esperto e persona in individuazione (ricollocazione e quindi matching domanda- offerta di lavoro, validazione ed eventuale successiva certificazione, riconoscimento crediti, ecc).

Per quanto concerne questi tre criteri, si intende per validità la correttezza formale della stessa (es. presenza di firme, date e loghi su lettere, attestazioni, contratti); per coerenza la verifica rispetto all'esperienza ricostruita e le competenze individuate (es. riconducibilità delle mansioni in un contratto con il datore di lavoro, la correlazione tra i risultati di apprendimento presenti in un attestato e le competenze individuate nella scheda delle competenze, ecc.); per completezza il confronto tra le evidenze raccolte e le esperienze ricostruite in riferimento alle competenze individuate.

2. LA RICERCA

2.1 Obiettivi

Questa ricerca si prefigge lo scopo di andare a indagare la consapevolezza e il possibile utilizzo della metodologia dell'individuazione, in relazione alla gestione delle competenze non formali e informali, nei suoi tre principali contesti di applicazione: i processi di incontro domanda-offerta, la formazione professionale e la gestione del personale in azienda nel contesto della Provincia di Monza e della Brianza.

Più in dettaglio, si vuole approfondire tale tematica e andare a comprendere il ruolo e l'efficacia che possono giocare le competenze non formali e informali nei processi di incontro domanda-offerta, di formazione e di gestione del personale in ambito provinciale.

In particolare, con questa ricerca si è mirato, in primo luogo, ad analizzare come vengono valorizzate queste competenze dagli attori coinvolti, ossia dalle agenzie formative accreditate, dagli enti che si occupano di incontro domanda-offerta in entrambi i settori, pubblico e privato, nonché dalle imprese. Si sono poi volute esplorare le potenzialità che hanno le competenze non formali e informali nei tre settori sopra elencati. Si è puntato, infine, a identificare eventuali best practices esistenti nella provincia di Monza e della Brianza.

2.2 Metodi

La ricerca, di carattere qualitativo, è stata condotta attraverso lo svolgimento di tre focus group, appartenenti ai diversi settori inerenti ai processi descritti. In particolare:

- il primo focus group ha coinvolto recruiter delle APL (Agenzie per il Lavoro) e operatori dei CPI (Centri per l'Impiego) che si occupano dell'incontro domanda-offerta all'interno della provincia;
- il secondo ha visto la partecipazione di rappresentanti di alcune agenzie formative accreditate in Regione Lombardia;
- il terzo – infine – è stato costituito da responsabili HR di aziende aventi sede legale all'interno del territorio di Monza e della Brianza.

L'analisi dei dati, svolta con tecniche di analisi qualitativa in profondità, ha utilizzato il framework teorico della content analysis.

Questa metodologia, utilizzata in molti studi qualitativi, consente di analizzare e comprendere vari tipi di contenuti, come la trascrizione di interviste, focus group, raccolte di documenti scritti, visuali ecc. Questo strumento metodologico viene generalmente utilizzato con lo scopo di affinare i punti chiave, categorizzare le differenze e identificare gli schemi ripetuti che altrimenti, con tecniche di analisi più superficiale, potrebbero sfuggire. Grazie a questo metodo, quindi, è possibile sbloccare strati di intuizioni che arricchiscono la comprensione dell'argomento e contribuiscono a una conoscenza più ampia rispetto alle tecniche di analisi standard.

La content analysis mira ad analizzare sistematicamente i contenuti per estrarre dai dati intuizioni e modelli significativi. Gli obiettivi principali dell'analisi del contenuto nella ricerca qualitativa, quindi, permettono di comprendere e interpretare i significati e le sfumature sottostanti ai dati, di identificare gli schemi, i temi e i concetti ricorrenti che emergono dai contenuti, di contestualizzare i dati nel loro più ampio contesto sociale,

culturale o storico, di convalidare o ampliare le teorie esistenti, di riassumere e sintetizzare le informazioni, di identificare le distorsioni della comunicazione e di evidenziare eventuali lacune comunicative esistenti.

Per poter svolgere uno studio maggiormente di dettaglio, e in profondità, l'analisi è stata svolta attraverso l'utilizzo del software di analisi qualitativa Atlas-TI, un programma di analisi dei dati per ricerche qualitative che consente di cogliere i dati che costituiscono il materiale da analizzare, i codici applicati e le relazioni che sussistono tra essi attraverso il principio VISE, acronimo di "visualizzazione, integrazione, serendipità, esplorazione". Attraverso la prima caratteristica, ossia la visualizzazione, il software permette di mostrare in forma grafica le proprietà e le relazioni tra le informazioni al fine di dare senso e struttura ai dati. Attraverso la seconda, l'integrazione, il software permette di integrare i documenti primari, i codici ad essi assegnati, le citazioni e i commenti ai diversi dati raccolti durante l'indagine. Attraverso la terza, la serendipità, il ricercatore riesce a guardare oltre i documenti primari, le citazioni, i codici mettendo in evidenza le relazioni tra i dati qualitativi, connettendoli tra loro anche in relazioni non previste inizialmente dal proprio progetto di ricerca. Attraverso la quarta, l'esplorazione, il software permette di esaminare i percorsi interpretativi che conducono alla costruzione della teoria e del senso dell'analisi, sia a livello testuale, che a livello concettuale, attraverso i dati, i codici, le citazioni, i commenti.

Attraverso l'utilizzo incrociato della content analysis¹ e dello strumento Atlas-TI l'analisi svolta risulta particolarmente approfondita e significativa, permettendo un'estrapolazione dei contenuti più efficace ed efficiente rispetto all'utilizzo di tecniche di analisi standard.

2.3 Conclusioni

Nei seguenti capitoli, verranno esaminati in dettaglio i risultati della ricerca e le relative discussioni, fornendo insight preziosi sul ruolo delle competenze non formali e informali nei processi di incontro domanda-offerta (capitolo 3), selezione e gestione del personale (capitolo 4) e formazione professionale (capitolo 5) nella provincia di Monza e della Brianza.

Il capitolo 6, infine, riassumerà i principali contenuti della ricerca, tirerà le fila dell'intero studio ed esporrà le principali conclusioni a cui la ricerca porta.

¹ Klaus Krippendorff (2019) *Content Analysis. An introduction to its methodology*, SAGE Publications, Inc. Los Angeles, Third Edition

3. LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI E INFORMALI NEI PROCESSI DI INCONTRO DOMANDA-OFFERTA

Durante il focus che ha visti coinvolti sette operatori di centri per l'impiego e di enti privati accreditati, è emerso che le competenze acquisite in percorsi di apprendimento extrascolastici ed extralavorativi sono molto tenute in considerazione. Tale attenzione, però, cambia a seconda di alcune variabili. Alcune di esse, dipendono dalle caratteristiche del candidato, altre, dalle caratteristiche del contesto in cui viene fatta la selezione. Di seguito si riportano nel dettaglio.

3.1 Le caratteristiche del candidato

Prendendo in considerazione le caratteristiche del candidato, durante il focus si rileva che esistono tre principali variabili che entrano in gioco.

La prima di queste variabili è relativa all'età e alla seniority lavorativa della persona che si sta cercando di ricollocare.

Emerge tra gli intervistati la tendenza a tenere maggiormente in considerazione, nei giovani, le competenze non formali acquisite in contesti di volontariato, sportivi e attraverso hobby svolti durante il tempo libero. Con l'aumento dell'età e della seniority si prendono maggiormente in considerazione competenze apprese in contesti lavorativi.

“Aumentando età e seniority lavorativa chiedo meno queste cose, sono sincera, perché a quel punto lì il fuoco si è spostato sulla competenza in ambito lavorativo che poi è quella che ci chiede l'azienda”

La seconda è il livello di istruzione del candidato. Più tale livello è basso, più si lavora con le competenze acquisite in contesti non formali che aumentano di importanza. Lo chiarisce bene la seguente citazione:

“A volte dobbiamo obbligatoriamente puntare sulle competenze non formali: prendiamo, ad esempio, i curricula tipici di persone in azione di rete. Hanno sessant'anni e spesso hanno un livello di istruzione basso. Per ricollocarle o ci basiamo sulle non formali o c'è poco altro da prendere in considerazione... Hanno tutte la stessa qualifica e la stessa professionalità. Sono le conoscenze acquisite in contesti non formali che possono far loro la differenza...”

La terza è la provenienza geografica, nazionale, UE o extra-UE, del candidato e quindi la possibilità, o meno, di veder da loro riconosciuti in Italia i titoli acquisiti nella loro nazione di appartenenza.

“Potrebbero essere delle risorse davvero utili per il nostro territorio! Ma non hanno un titolo. Così, finalmente, potremmo valorizzarle perché si potrebbero prendere in considerazione competenze acquisite in un ambito formale, seppur non formalmente riconosciuto e, contemporaneamente, la loro esperienza lavorativa!”

3.2 Le caratteristiche del contesto

Prendendo in considerazione le caratteristiche del contesto, durante il focus si rileva che esistono altre variabili che entrano in gioco.

In questo caso, la prima si riferisce al tipo di percorso in cui è inserita la procedura di selezione del candidato. Leggiamo direttamente dalle parole dell'intervistato.

“Un'ulteriore suddivisione che faccio è all'interno di quale contesto è inserito il colloquio che sto facendo: cioè se io incontro la persona per redigere un CV perché fa parte di un particolare servizio, punto a far vedere come valorizzare le sue competenze per quello specifico servizio; se lo incontro all'interno di un percorso di Dote, o di uno sportello comunale, devo tenere ben presente che le competenze da valorizzare potrebbero essere altre; se sto impostando una selezione per una azienda, magari possono essere ancora diverse”

C'è, dunque, una differenza di valorizzazione delle diverse tipologie di competenze in relazione ai percorsi in cui si svolge la selezione. La considerazione di una competenza non formale, quindi, può variare di caso in caso.

La seconda si riferisce agli obiettivi che si pone il selezionatore stesso.

“se il giovane che incontro è inviato da un singolo studio perché comunque ha l'obiettivo di svolgere un tirocinio extracurricolare, punto sulle competenze che poi andrà a sviluppare durante il tirocinio stesso, andrò quindi ad illustrare anche la differenza tra abilità e conoscenze”

L'operatore che effettua la selezione, quindi, filtra e orienta la ricerca delle tipologie di competenze che ritiene più utili in relazione ai percorsi che gli utenti in cerca di lavoro hanno l'opportunità di intraprendere.

La terza, infine, è relativa alle richieste che arrivano dai contesti specifici in cui svolge il lavoro e in cui, quindi, il candidato deve essere inserito:

“se incontro una persona per una ricerca del personale per aziende, allora, certo, guardo il CV, ma io ho già in testa quello che l'azienda mi chiede, quindi, do più o meno peso alle competenze non formali se so che sono valorizzate dall'azienda, ma se l'azienda vuole i titoli, allora devo andare a scartare ottime competenze non formali di tanti candidati...”

La considerazione delle competenze non formali, quindi, viene svolta da parte dell'operatore se trova il contesto “aperto” alla loro valorizzazione. Se l'azienda predilige il titolo formale, quindi, il selezionatore può fare poco.

Ciò non toglie, però, che chi seleziona è ben consapevole dell'enorme importanza che le competenze non formali in realtà svolgono nelle attività lavorative di ogni giorno in tutti i contesti.

3.3 Titolo di studio VS. passione e motivazione

Chi si occupa di incontro domanda-offerta e selezione ha una forte consapevolezza del fatto che le competenze non formali siano, forse, addirittura più strategiche di quelle formali. Questo per una serie di ragioni, dettate dalle esperienze di matching che hanno generato. Lo si percepisce chiaramente dalla seguente affermazione:

“c'è un elemento, quello motivazionale, che in realtà ha un peso ben maggiore rispetto agli elementi che porta con sé un titolo formale e che potrebbe fare la differenza poi nella collocazione/ricollocazione della persona”

Questa affermazione, molto netta, viene motivata con un esempio.

“Proprio pochi giorni fa ho selezionato un informatico. Ne avevo due: un informatico “vero”, col titolo, e un ragazzo con un titolo non affine, ma che praticava l'informatica come hobby, e dimostrava una passione fortissima per questo settore. (...) Quel

ragazzo non era un perito informatico, perché aveva fatto una scelta diversa a 14 anni, ma ha compensato la mancanza della formalità del diploma attraverso lo studio pratico operativo e la passione. E alla fine, è stato assunto lui.”

Passione e motivazione, qualità particolarmente rilevanti nel mondo del lavoro, quindi, non vanno per forza a braccetto con il titolo formale.

“La motivazione nei percorsi formali non si trova spesso, anzi, è rara! Magari poi si può trovare una persona che si è laureata in ingegneria per passione, però non è assolutamente scontato.”

Da questi ed altri esempi si può concludere che la competenza non formale, secondo chi fa incontro domanda-offerta, è quella che indirizza di più rispetto a quella formale.

3.4 Il confronto con le aziende

Mediamente, gli operatori che si occupano di incontro domanda-offerta e selezione tengono maggiormente in considerazione la competenza non formale quando vanno a lavorare lato imprese.

“Purtroppo, spesso c'è un muro da parte delle imprese: è come se la competenza formale sia il requisito di base e poi, quella non formale, se c'è bene, altrimenti pazienza: viene considerata come un'aggiunta”

In alcune testimonianze, addirittura, si percepisce come l'impresa “imponga” l'utilizzo di questa dinamica.

“A volte le imprese mi impongono questo criterio, nonostante poi siano proprio loro a chiedere competenze appartenenti, in realtà, all'ambito non formale”.

Gli operatori raccontano anche episodi in cui cercano di veicolare questo messaggio alle aziende. Tuttavia, il processo di coinvolgimento non risulta sempre agevole. Sono poi emersi alcuni contesti in cui chi fa incontro domanda-offerta trova uno spiraglio per cercare di valorizzarle.

Il primo spiraglio riguarda sicuramente il tipo di incarico che il candidato deve ricoprire. Se si va ad agire su questo, infatti, la stessa azienda si pone in termini più flessibili.

“Dipende proprio anche dalla figura che sto cercando... Se si va a riflettere sulla figura, le competenze non formali si riescono a far riconoscere come maggiormente strategiche”

Il secondo è il corso di studi di provenienza. Se il corso di studi (e il relativo titolo) si è costruito la fama di essere valido per l'acquisizione delle competenze richieste dall'azienda, le competenze non formali non vengono considerate. Lo sono se il titolo acquisito in un contesto formale dal candidato non riscuote sufficiente fiducia, allora riprende spazio la competenza non formale.

“Se non mi dichiarano il titolo di studio [che è una competenza formale], va bene, le competenze non formali le posso valorizzare. Oppure se sono diplomati in amministrazione, finanza e marketing ... va bene comunque utilizzare le competenze non formali, perché non è la vecchia ragioneria, che è l'unico percorso di studi riconosciuto dalle aziende come valido per dare la competenza di contabile. Se c'è qualcuno che ... ha fatto la vecchia ragioneria, no. Le competenze non formali non le posso valorizzare. Perché sanno che chi ha fatto ragioneria negli anni precedenti ha, da subito, la competenza di contabile. Questo mi riportano...”

Il terzo è relativo al periodo storico. Questo che stiamo vivendo, a detta degli intervistati, è un periodo in cui le aziende stanno comunque diventando più flessibili.

“bisogna anche contestualizzare tantissimo il periodo storico perché prima le competenze formali erano molto più valorizzate e richieste. Adesso, invece, l'azienda, secondo me, sta valorizzando più le competenze non formali. Ma questo perché non c'è personale, cioè, non ci sono i candidati.”

Le competenze non formali, quindi, sembrano spesso viste dalle aziende come “l'ultima spiaggia”. Questa concezione non è però condivisa da chi fa incontrare domanda e offerta. Chi si occupa di questo fronte, infatti, dichiara addirittura che, a volte, sarebbe meglio far dimenticare i titoli di studio formali.

3.5 Competenze non formali: differenze di percezione

Durante il focus sono emerse delle differenziazioni interne alla categoria di competenze non formali, ed in particolare, tra quelle acquisite in contesti lavorativi e quelle acquisite negli altri contesti, che, principalmente, sono relative allo sport e al volontariato.

Se quelle acquisite in contesti lavorativi sono pienamente tenute in considerazione, le altre vengono poco considerate:

“Le considero non tantissimo, però dipende da cosa sto cercando: in alcuni casi do loro più importanza, in altri meno. Quindi, se dovessi fare una media tra quanto le considero negli adulti e quanto nei giovani, direi intorno al 10%.”

Mediamente, la considerazione delle competenze costruite in contesti quali sport e volontariato aumenta in alcuni casi: quando è necessario individuare soft skills o quando il candidato deve fare un cambio drastico di contesto lavorativo.

3.6 Un focus sulle competenze informali

La considerazione delle competenze informali merita un focus a sé. Esse, infatti, vengono prese in considerazione molto meno rispetto a quelle non formali prese in considerazione fino ad ora. Questo perché la caratteristica principale del processo di costruzione della conoscenza in contesti informali è la non consapevolezza di acquisizione.

“Parliamo della passione per la cucina: mi veniva in mente una mamma a casa che gestisce i bambini e quindi acquisisce una serie di competenze, ma che non sa neanche lei di avere, o l'uomo che ha un hobby e costruisce modellini in legno... sviluppano tutta una serie di competenze, ma non sanno neanche di averle...”

La non consapevolezza di acquisizione, in base ai dati raccolti nel focus, porta con sé due caratteristiche che rendono particolarmente difficile al target intervistato la loro valorizzazione.

Il primo è che per valorizzarla, bisogna, appunto, portarla a consapevolezza. E questo implica la necessità di far compiere al candidato un percorso che solo attraverso un processo di orientamento e coaching è possibile fare.

“Quella competenza, che ha quella casalinga, la casalinga deve accorgersi di averla. E come fai a farglielo capire? Deve fare un percorso... tipo coaching... bisogna aiutarla a portarla fuori...”

Il secondo, invece, è relativo alla necessità di valorizzare quella competenza all'interno di un preciso contesto... quello del mercato del lavoro. In altre parole, quella competenza deve rientrare in un percorso più generale di acquisizione di una specifica professionalità.

“C'è bisogno di un passaggio fondamentale per valorizzarla poi nel mercato del lavoro... e quindi non so, prima pensavo alla casalinga che è bravissima a cucinare: non può lavorare il giorno dopo in un ristorante a fare la cuoca perché le serve quel ponte che le permetta di capire anche altre cose. Non so... il coordinamento dei coperti in un ristorante, il corso di HACCP...”

“Quindi serve un ponte tra, diciamo così, le competenze informali e quelle poi da applicare sul mercato del lavoro, nelle aziende e così via”

Gli intervistati, quindi, sottolineano come manchi un collegamento “diretto” tra la competenza acquisita e il mercato del lavoro con le sue regole, usi, costumi e cultura.

“Questo è il ruolo della formazione: colmare e portare a compensazione. Far riconoscere queste competenze e andare a lavorare per “riempire”, diciamo, questo buco. Questo renderebbe il salto più semplice e renderebbe queste competenze più interessanti”

Il terzo, infine, è legato all'acquisizione della cultura del lavoro e della capacità di mettere in atto le competenze che possiede in maniera fruttuosa.

“È una questione anche di cultura personale del lavoro, nel senso che questa persona ha poco la percezione di come si possa svolgere quella professionalità all'interno di un contesto lavorativo. Quindi quella persona possiede quella competenza, però non si può andare a valorizzarla, perché entrano in gioco altri fattori che sono extra competenze che chiaramente tolgono la possibilità a questa persona di giocare le competenze che in realtà avrebbe”

Il mix di questi tre elementi rende particolarmente difficile la valorizzazione delle competenze informali da parte degli operatori. Per questo spesso definiscono questa ipotesi come “l'ultima spiaggia”.

“L'ultima spiaggia, diciamo così, che però va valorizzata in persone che hanno particolari difficoltà di ricollocamento, quelle, ad esempio, ferme da tanto tempo.

Viene comunque riconosciuto dagli intervistati il fatto che è loro compito riconoscere e valorizzare anche queste competenze, e lo strumento della formazione, in questo, può essere un prezioso alleato.

3.7 Gli strumenti per l'individuazione delle competenze non formali ed informali

Nei percorsi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, un ruolo essenziale viene svolto dai quadri regionali e nazionali. Quello che si è cercato di indagare, durante il focus group, è il loro grado di utilizzo all'interno dell'incontro domanda-offerta e della selezione.

3.7.1 I quadri regionali

Per quanto concerne i quadri regionali, la metà del gruppo di intervistati dichiara di conoscerli e di utilizzarli, l'altra metà si suddivide tra chi li ha sentiti nominare, ma non li ha mai usati e chi proprio non li conosce. Chi li conosce rileva la loro utilità:

“sono utili per orientare un po' di più nell'approcciarsi al mondo delle competenze e aiutare a capire di che cosa si parla quando si lavora con le competenze”.

In particolare, gli ambiti in cui vengono maggiormente utilizzati sono quelli legati al supporto dell'utente e più in specifico:

- per le doti e per il finanziamento pubblico *“quando facevo le doti, perché ero il referente, le usavo. Per tutto quanto concerne il finanziamento pubblico si usa...”*
- per i tirocini *“aiutiamo il cliente ad identificare quali sono le competenze da inserire nel piano formativo”*
- nel servizio di IDO *“lo uso parecchio, soprattutto per quanto riguarda le competenze indipendenti, ma anche le altre...”*
- nel rapporto con l'azienda *“io lo uso per farmi un'idea del profilo che mi è richiesto dall'azienda. Vado a vedere all'interno di quel profilo quelle che sono le competenze richieste. Questo mi aiuta a porre le domande giuste all'azienda. Lo uso anche quando l'azienda mi richiede un profilo che poi dobbiamo pubblicare. Nell'annuncio dobbiamo comunque far riferimento a qualcosa di certo, non possiamo improvvisare. Allora usiamo il quadro”.*

3.7.2 Il Quadro Nazionale

Per quanto riguarda il quadro nazionale italiano, l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, la maggioranza del gruppo non lo conosce, e tra i pochi che lo conoscono solo una persona lo utilizza.

Nonostante la maggior parte del gruppo non lo utilizzi, né lo conosca, una volta presentato lo strumento, durante il focus group, gli intervistati hanno riconosciuto la sua validità in alcuni campi di utilizzo:

- la presa di consapevolezza delle proprie competenze, da parte dell'utente *“un po' quello che dicevo prima, cioè durante il colloquio con un utente, quando non riesce a comprendere quali sono le sue competenze”*
- nel rapporto con l'azienda *“per individuare con l'azienda le competenze che cerca realmente... a volte non riescono a chiarire questo punto ... può aiutare...”*
- per gestire la formazione finanziata *“lo usiamo perché carichiamo i corsi di formazione gestiti da Forma.temp nel portale interno... nella strutturazione della figura a cui è rivolto il corso di formazione”*
- per comprendere le attività svolte da un lavoratore che svolge una mansione che ha un particolare codice ATECO *“lo uso quando non trovo la mansione specifica che fa la persona effettivamente in quell'azienda... Quindi noi lo usiamo al contrario: partiamo dall'ATECO per vedere qual è il percorso che viene seguito nell'atlante del lavoro”*

Il quadro, quindi, seppur poco conosciuto, risulta di interesse per gli intervistati, sicuramente al fine di aprire nuove possibilità di lavoro ai propri utenti e di strutturare in maniera più completa il proprio lavoro.

3.7.3 I quadri aziendali

Le organizzazioni più strutturate che fanno incontro domanda-offerta, in particolare quelle che lavorano su scenario nazionale e/o internazionale, sono arrivate a strutturare dei quadri interni, che svolgono la stessa funzione dei quadri che afferiscono ai sistemi pubblici: fungono da pietra di paragone per disambiguare i riferimenti multipli che si possono fare ad una stessa competenza.

“lo per l'IDO uso uno strumento interno per la valutazione delle competenze e usiamo tutti quello”

“Non usiamo il quadro regionale o comunque un quadro pubblico perché c'è un quadro costruito apposta solo per la nostra azienda. È una cosa che è stata fatta un po' di anni fa, ormai, e utilizziamo quello per l'incontro domanda offerta, mentre

quando dobbiamo fare la stesura dei tirocini lo utilizziamo perché poi dobbiamo inserirlo esatto nei piani formativi”.

3.7.4 L'utilizzo dei quadri di riferimento

Gli intervistati trovano l'aggancio ad un quadro che mette in rilievo le caratteristiche a cui vengono associate le competenze utile e fruttuoso su vari fronti.

Il primo è legato all'aiuto che si può dare ad un candidato al riconoscimento e alla verbalizzazione di ciò che sa fare.

“Avere un'un'esplosione di tutte le belle competenze davanti ad una persona che non sa di possederle è molto utile, perché la usi come una sorta di checklist per capire fin dove si spinge la sua competenza”

“Allora sì, è utile secondo me se si utilizza magari una sorta di bilancio di competenze”

Il secondo, invece, è legato ad un meccanismo di presa di coscienza da una parte, del candidato in relazione alle proprie competenze, dall'altra delle aziende, nella ricerca più consapevole delle competenze di cui hanno realmente bisogno.

“Perché in alcuni casi l'azienda non ha ben chiaro o comunque si esprime con dei concetti vaghi... non so... “un ragazzo sveglio” vuol dire tante cose... quello “sveglio” come lo interpreti? Perché magari lo “sveglio” che intendo io non è lo “sveglio” che intende lei o lui...”

Il terzo è legato ad un meccanismo di omologazione che, il riferirsi ad un quadro più strutturato, mette in atto. Questo meccanismo porta con sé aspetti positivi e negativi, a detta degli esperti intervistati. L'aspetto positivo evidenziato è legato alla possibilità di creazione di un vocabolario comune tra azienda e selezionatori che si occupano di fare incontro domanda-offerta.

“Sarebbe utile anche per l'azienda! Questo elenco, in effetti, potrebbe trasformarsi in una sorta di Google traduttore permetterebbe loro di capire meglio e in maniera più dettagliata cosa stanno realmente cercando... di cosa hanno bisogno!”

Quello, negativo, invece, è legato al fatto che, la considerazione delle sole competenze messe in evidenza dal quadro, tende a mettere in ombra le peculiarità personali che ogni candidato possiede.

“Pensiamo, ad esempio, per un operatore della logistica: se lo si applica nella stesura dei CV, magari avremo dei bellissimi CV, dove appunto si fa riferimento alla mansione e a tutte le competenze correlate... Però c'è il rischio di appiattare... non consente di far emergere le unicità di un candidato...”

Risulta, quindi, in questo caso, fondamentale, il ruolo dell'operatore e la sua capacità di sostenere il candidato, permettendogli di usufruire dei punti di forza che l'utilizzo di un quadro può avere, mitigandone i punti di debolezza individuati.

“É sempre importante anche l'abilità dell'operatore per utilizzare lo strumento in maniera corretta: però cercare di differenziare quelle che sono le competenze oggettive e la storia o le caratteristiche peculiari della persona che ha di fronte”

Il quarto è legato all'utilizzo in contesti normati, per rendere più veloce le procedure delle politiche attive che richiederebbero più tempo rispetto a quello retribuito realmente.

“Assolutamente sì, utilissimo nel momento in cui si si lavora sulle politiche attive e hai tutta una serie di vincoli pazzeschi... questi quadri ti permettono anche di

sfruttare meglio i pochi tempi che hai con strumenti che ti permettono di individuare le competenze più velocemente, diventa una sorta di check list... utile!”

Ci sono, dunque, molti fronti in cui risulta utile per chi si occupa di domanda-offerta, l'utilizzo dei quadri a disposizione, e tutti sono accomunati dal fatto che sono strumenti utili, lato candidato e/o lato azienda, a creare maggiori possibilità di valorizzazione di un candidato ai fini dell'impiego.

3.8 Il rapporto con le imprese: competenze e job description

Gli intervistati sono concordi nel pensare che una lettura delle job description che ricevono dalle aziende attraverso un filtro “per competenze” possa essere utile per migliorare la qualità delle informazioni che l'azienda passa attraverso questo canale. Questo perché, una logica per competenze, secondo gli operatori intervistati, aiuterebbe a disambiguare molte indicazioni non chiare che ricevono dall'azienda. Illuminante la testimonianza sotto riportata:

“Abbiamo trovato molti casi di non corrispondenza tra la job e le richieste reali... cioè i bisogni reali dell'azienda... ragionare per competenze ci aiuterebbe a capire meglio...”

Nel relazionarsi con le aziende e leggendo le job description per gli operatori è difficoltoso comprendere a fondo le reali competenze di cui le aziende hanno bisogno di ritrovare nel candidato. Queste, infatti, non vengono quasi mai citate espressamente, e se vengono indicate lo sono spesso in termini impliciti.

“non sono espresse chiaramente. La cosa interessante, però, è che poi le competenze emergono... Nel senso che sono poi quelle che fanno la differenza tra una buona o una cattiva selezione”

Sebbene non espresse, quindi, gli operatori sono concordi nel dire che un processo di “estrapolazione” delle competenze risulta necessario per fare un buon lavoro e riuscire a proporre alle aziende il giusto candidato. Il momento del colloquio post-job è quello ritenuto più strategico a tal fine. Un'elaborazione delle Job description secondo un criterio per competenze affermano, “*faciliterebbe notevolmente il nostro lavoro*”.

Gli operatori riportano che l'estrapolazione delle competenze, dunque, avviene non da parte dell'azienda ma da parte degli operatori stessi. La figura dell'operatore, quindi, con la sua sensibilità e la sua capacità di “leggere per competenze”, assume un ruolo fondamentale.

“Per rispondere ad una job description, certo che tieni in considerazione le competenze non formali e informali, però ovviamente devi prendere iniziativa tu, nel senso che devi chiamare il referente e chiedere. Insomma, devi un po' tirar fuori loro le cose. Perché altrimenti rimane quel modulo asettico... quindi non le ritroviamo nelle job, ma cerchiamo di tirarle fuori dal colloquio con chi si occupa di selezione nella tua azienda ...”

Nel contesto descritto, dunque, la considerazione delle competenze non formali e informali è un fattore dipendente dalla sensibilità di chi si occupa del processo di incontro domanda-offerta ed è dunque fortemente soggettivo.

Un criterio più oggettivo potrebbe essere portato dall'uso dei quadri, siano essi regionali, nazionali o aziendali, nell'elaborazione della parte delle job description relativa al tema competenze. Ciò, infatti, permetterebbe un uso più scientifico ed oggettivo delle competenze nel processo di incontro domanda-offerta. I partecipanti del focus si sono espressi positivamente su questo, anche se ritengono che allo stato attuale questa

possibilità sia molto lontana dal verificarsi, visto l'approccio radicalmente diverso dimostrato dagli HR. Raccontano, comunque, di aver trovato modalità alternative per poterli utilizzare.

La prima è l'utilizzo dei quadri di interesse da parte dell'operatore per preparare le chiamate post-job.

“E' uno strumento utile per me per preparare la chiamata. Quindi: leggo la job, guardo i quadri, cercando le competenze più vicine alle richieste dall'azienda, e poi torno da loro con le domande giuste. Non lo uso in presenza del cliente, ma per prepararmi meglio io. Questo è uno strumento sicuramente più oggettivo...”

La seconda è il loro utilizzo, come una check-list, nel dialogo con l'azienda per comprendere meglio quali competenze cercano e disambiguare le richieste. In questo caso il quadro svolge una funzione simile a quella di un “Google traduttore”, che aiuta l'operatore ad orientarsi nel vasto mondo delle competenze.

“Usare il quadro come se fosse una sorta di checklist con l'azienda... Come faccio altrimenti a capire cosa intendono quando mi dicono “voglio un ragazzo sveglio” sulla job?”

Il terzo è come strumento di selezione e scelta, da utilizzare con le aziende, per discernere le competenze indispensabili da cercare in un candidato e quelle che invece possono essere secondarie.

“Noi lo usiamo soprattutto nel momento in cui dobbiamo andare a contattare il cliente per capire quelle che possono essere, fra tutte le caratteristiche che mi ha chiesto, quelle principali”.

3.9 Esempi di valorizzazione delle competenze non formali e informali

In questo paragrafo si riportano alcuni esempi, emersi dal focus group, in cui gli intervistati raccontano dei casi in cui hanno proposto dei loro candidati sulla base di competenze non formali e informali, e sono per queste stati preferiti ad altri candidati e assunti.

Esempio 1: il servizio militare

Una volta, un ragazzo è stato assunto perché aveva fatto il servizio militare nei carabinieri. Era un ragazzo organizzato, preciso e leale. Mettendo in evidenza e tirando fuori questi aspetti nella selezione, è stato assunto proprio perché aveva queste caratteristiche.

Esempio 2: la passione per l'informatica

Questo ragazzo lavorava nell'assistenza telefonica. L'azienda per cui lavoravo aveva bisogno di un informatico, ma non lo trovavamo. Sono riuscita ad inserire lui, pur avendo anche un titolo totalmente diverso, ragioneria se non sbaglio. Quello che l'ha fatto assumere è stato il suo grandissimo interesse per l'informatica, che gli aveva permesso di costruirsi robuste competenze in materia.

Esempio 3: le esperienze di volontariato

Anche a me è successo, in particolare col volontariato: diversi casi. In quello che ricordo meglio, il ragazzo aveva fatto esperienza in protezione civile. Un altro per la sua esperienza in ambulanza. In Croce Rossa.

Esempio 4: la passione per le biciclette

Questo ragazzo aveva una passione sfrenata per le biciclette. In realtà lui era una persona che aveva avuto esperienze anche lunghe in contesti radicalmente diversi. Aveva lavorato vent'anni facendo tutt'altro, ma aveva l'hobby delle bici: le sistemava, le costruiva, le modificava, seguiva proprio anche le gare. E siamo riusciti a inserirlo, l'hanno scorso, in un'azienda che costruiva biciclette.

3.10 Le possibilità aperte dall'Individuazione di competenze

L'ultimo tema indagato nel focus group è relativo alla possibilità di utilizzare la metodologia dell'individuazione, primo step a cui seguono la validazione e la certificazione delle competenze (IVC) secondo la normativa nazionale. L'individuazione si è dimostrata metodologia efficace per aumentare la consapevolezza di sé nel candidato e apportare un miglioramento delle sue performance nei contesti di selezione.

Secondo i partecipanti l'utilizzo di tale metodologia, molto diversa dal classico bilancio di competenze, potrebbe essere uno strumento molto utile, proprio per le sue peculiarità: la possibilità che dà di individuare competenze (o parti di competenze) e il successivo aggancio ai quadri di riferimento, che *“permettono al candidato di “dare un nome” a ciò che sa fare”*.

“Magari non lo sanno nemmeno di averle, quelle competenze... Tipo le informali... Non sanno nemmeno di averle, però, nel momento in cui parli con loro e poi le raffronti con un quadro li aiuti a portare consapevolezza di ciò che sanno fare”.

I partecipanti riconoscono al momento di aggancio ai quadri un grande ruolo nel generare consapevolezza nel candidato.

“Una volta che hai il quadro come pietra di paragone, tu aiuti la persona a riconoscere competenze o gli elementi di competenza, in via di acquisizione o acquisite, che ha. La aiuti a sistematizzare. Quindi aiuti la persona a creare un senso legato a ciò che sa, a ciò che è”.

“Alla fine di questo percorso, il candidato sa quali competenze ha e quali non ha. E se le trova anche scritte in un quadro, che è un riferimento univoco”.

La grande difficoltà che il gruppo mette in evidenza, nella sua attuazione, è che ad oggi sono pochissime le persone che la sanno usare e servirebbe, invece, una figura o un servizio dedicati.

“Quindi come servizio da aggiungere in più all'interno della nostra agenzia sarebbe fantastico. Avere una persona che possiede bene questa metodologia e la sappia utilizzare, soprattutto in alcuni casi, in nostro affiancamento, farebbe la differenza”.

L'individuazione è una metodologia percepita come complessa da attuare dal gruppo di intervistati. La sua applicazione è strategica, ma per attuarla bisogna prendere in considerazione alcuni fattori importanti:

- la tipologia di candidati a cui applicarla;
- il grado di motivazione dei candidati;
- la quantità di tempo che richiede il suo utilizzo;
- i suoi costi.

Per quanto concerne il primo punto, l'individuazione è vista come fortemente strategica per entrambe le tipologie di utenti: medio-basse e medio-alte. Per quanto riguarda le

categorie medio-basse, lo è in quanto diventa strategica la potenzialità legata alla presa di consapevolezza che genera, in carenza di titoli.

“Forse per i profili meno strutturati può essere utile per aumentare la consapevolezza delle competenze che hanno, quelle che mancano e per capire il loro grado di conformità al mondo del lavoro”

In riferimento ai profili medio-alti, che possiedono quindi già dei titoli, tale metodologia viene vista come strategica per potenziare maggiormente la consapevolezza delle capacità che tale profilo di utente si è già formato durante il proprio percorso professionale. Arriva, inoltre, ad essere riconosciuta come molto importante al fine di lanciare un servizio a pagamento, in quest’ottica.

“Poi effettivamente può essere utile anche al profilo medio alto forse nell’ottica di farlo come servizio pagato dal cliente”

In relazione al secondo punto, il gruppo concorda sul fatto che fare individuazione acquisisce senso e convenienza in relazione al grado di motivazione della persona coinvolta.

“Quindi la legherei più a un discorso di motivazione del candidato e dell’obiettivo che si pone...”

In relazione al terzo e quarto punto, infine, il processo IVC - richiedendo un approfondimento importante in relazione alle esperienze vissute dal candidato - necessita un impegno di risorse, in termini di consulenze di esperti e di ore di lavoro da dedicarvi, a volte difficili da sostenere a livello anche economico.

L’individuazione, quindi, si delinea come metodologia molto efficace e strategica. La sua attuazione, però, è legata fortemente ad alcune variabili che tendono a regolare e modulare il suo utilizzo solo nei casi in cui, il cambiamento che genera nel candidato, sia strategico ed effettivo.

4. LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NON FORMALI E INFORMALI LATO IMPRESA

Durante il focus che ha visti coinvolti quattro HR appartenenti ad alcune aziende del territorio, è emerso che c'è poca consapevolezza della diversità di contesti in cui si possono costruire le competenze. Quest'ottica non sembra conosciuta e quindi risulta poco applicata alla gestione delle competenze del proprio personale.

Di seguito si dettagliano i punti salienti emersi durante il focus group.

4.1 Contesti, competenze e sovrapposizioni di definizioni negli HR

Indagando il livello di conoscenza e consapevolezza dei diversi contesti di apprendimento in cui si generano le competenze messe in atto dai dipendenti negli HR coinvolti nel focus, è emerso che in genere nelle aziende non si utilizza questa chiave di lettura per lavorare sulle competenze del proprio personale. Una volta compresa questa difficoltà, sono state descritte e spiegate al gruppo le definizioni di apprendimento formale, non formale e informale. Solo dopo aver creato questo terreno di conoscenza comune, è stata avviata la riflessione sulle possibilità di valorizzazione di tali apprendimenti. Gli HR, dunque, dichiarano di non conoscere esplicitamente la differenza tra competenze apprese in contesti non formali e informali:

“Non conoscevo proprio la dimensione non formale piuttosto che informale o non formale, quindi, ... Diciamo che ho capito di cosa si parla... Però per la definizione rispetto a, appunto, formale, informale, non formale, ne vengo a conoscenza oggi”.

Inoltre, emerge una generale tendenza a sovrapporre la dimensione del contesto di apprendimento con quella del contenuto dell'apprendimento. In altre parole, gli HR sembrano fare fatica a considerare la competenza appresa in contesto non formale o informale come una competenza che può essere tanto soft quanto hard.

“[...] cioè sono tutte cose o argomenti che abbiamo tutti trattato, però magari senza avere la consapevolezza di questa definizione di una o dell'altra... Magari li abbiamo sempre declinati all'interno... Che ne so, competenze da un lato tecniche da un lato soft, hard eccetera, però diciamo che informale o formale, almeno esplicitamente, non l'abbiamo mai trattato in questo modo”.

Gli HR, quindi, durante tutto il focus group svolto, hanno teso a classificare le competenze apprese in ambito non formale o informale come soft skills.

Gli HR, quindi, rimangono aderenti più al concetto di Soft skill, concetto legato al “contenuto”, trascurando la parte relativa ai contesti, e quindi all'informale e al non formale, tendendo a sovrapporli.

4.2 Competenze informali e non formali nelle job description

I responsabili HR che hanno partecipato al focus group hanno dichiarato di non considerare gli apprendimenti informali e non formali durante la scrittura e l'utilizzo di una job description.

“No, contesti di apprendimento nella job description no. Scriviamo solamente, come posso dirti: i desiderata, come la laurea tal dei tali, piuttosto che l'esperienza pregressa nel ruolo”.

“non andiamo, diciamo a essere molto espliciti su dove le persone hanno appreso le competenze che cerchiamo. Poi magari è un po' implicito l'esperienza la fai al lavoro, la laurea la fai in università, però se vai a vedere le altre competenze un po' più trasversali, quelle non andiamo a specificare il contesto da cui deriva la loro costruzione”.

I contesti di apprendimento, dunque, sono percepiti come impliciti e non rilevanti per la stesura di una job description.

4.3 Competenze informali e non formali nel recruiting e selezione

Andiamo ora ad indagare le modalità di valutazione delle competenze dichiarate in fase di recruiting e selezione. In particolare, i partecipanti rispondono alla domanda riferendosi direttamente all'attività di screening dei curricula e di colloquio con il candidato. Nella fase di selezione, infatti, dichiarano di non essere abituati ad indagare i contesti di apprendimento, ma di guardare esclusivamente le competenze presenti nella persona.

“Allora, dal nostro punto di vista, più che contesti di apprendimento andiamo a valutare cosa è stato appreso. Mi spiego meglio: se una persona è collaborativa, se una persona sa lavorare in gruppo [...] noi non ci poniamo il problema del “l'ha imparato perché gioca a pallavolo oppure perché è un valore della famiglia o magari perché l'ha sviluppato nel lavoro precedente”. Noi cerchiamo di indagare cosa la persona ha al suo interno e capire se può fare al caso nostro, quindi non so come dirti no, non ci interessa neanche sapere dove la persona ha imparato o ha appreso determinate caratteristiche [...] Quindi sul contesto di dove le ha apprese, noi non lo andiamo ad approfondire.”

Se a livello generale di recruiting e selezione le diversità dei contesti di apprendimento non sono ritenute importanti, in realtà, andando avanti nel confronto all'interno del focus si può osservare come i partecipanti tendano a valutare diversamente le competenze formali e non formali/informali a seconda che i profili a cui si riferiscono siano junior o senior.

“In una persona appena uscita dall'università, che non ha esperienza lavorativa, magari [le competenze formali] contano un po' di più [...]. In una persona che invece ha un po' più di esperienza lavorativa, cerchiamo di bilanciare entrambe le cose [formali e non formali/informali]”.

Le competenze acquisite in contesti formali, quindi, dimostrano di avere un peso maggiore nei profili junior. Nei profili senior invece hanno un ruolo anche le non formali/informali.

Esiste una differenziazione anche all'interno dei contesti non formali/informali stessi.

Comunque, tutti gli HR coinvolti affermano che il titolo di laurea/percorso di studi rimane sempre e comunque il più grande requisito da soddisfare nel recruiting.

“Allora se stiamo selezionando persone junior per me è importantissimo il titolo di studio”

La componente non formale/informale entra in gioco successivamente, e sempre in maniera non consapevole, se si deve compiere una selezione a parità di titolo. A quel punto, infatti, si compie la scelta facendo riferimento, usando le loro stesse parole, a delle generiche “*ulteriori caratteristiche che ognuno di loro si porta dietro*” e che in realtà si riferiscono alle competenze acquisite negli altri contesti di vita.

4.4 Competenze informali e non formali nella valutazione del personale

Anche nei processi di valutazione del personale i partecipanti al focus dichiarano di non utilizzare la differenziazione tra competenza acquisita in contesti formali, non formali e informali nel loro lavoro.

“[...] anche perché poi, cioè ai fini della valutazione non è importante capire dove è stata appresa, cioè l'importante è capire se ce l'ha, è riuscito magari a limare determinate skill in cui magari l'anno precedente invece erano carenti, quindi ti direi di no, almeno lato nostro”.

Inoltre, emerge una sottile ma importante tendenza a leggere le competenze informali e non formali più attraverso la macro-area dell’“hobby”, tipicamente presente nei classici CV, che attraverso quella del “ruolo” realmente ricoperto ogni giorno dalla persona all’interno del suo contesto di lavoro. In altre parole: quando sono prese in considerazione, le competenze informali e non formali non vengono considerate tanto per generare dinamiche migliorative all’interno dei ruoli e degli incarichi che ricoprono in azienda, quanto per creare attività extra lavorative per migliorare un più generale clima organizzativo.

“direi che potrebbe essere utile anche per creare poi un clima più, quasi familiare, all'interno dell'azienda... Magari prendere qualche dipendente che ha qualche passione particolare, metterlo insieme a qualche altro dipendente che ha la stessa passione e cercare di creare dei momenti ricreativi insieme su quella attività, può aiutare il clima... Faccio un esempio per spiegarmi meglio: in azienda abbiamo una ragazza che ama leggere e ha creato un gruppo di lettura, e quindi periodicamente, una volta al mese di solito, ci ritroviamo, o almeno tutti quelli che amano la lettura come lei, si ritrovano a commentare un libro che si è letto e quindi passiamo un'ora ricreativa in questo modo. [...] Quindi sono state fatte comunque delle attività per cercare di unire tutti quanti i dipendenti, fuori anche dal contesto lavorativo”.

Rimane dunque da esplorare, in base a quanto dichiarato dagli HR che hanno partecipato al focus group, tutto l’apporto che una valorizzazione delle competenze non formali e informali potrebbe avere all’interno dell’azienda nella gestione del personale e dei processi di lavoro interni all’azienda stessa, per aumentarne l’efficacia e l’efficienza delle performance.

4.5 Gli strumenti per l’individuazione delle competenze non formali e informali

Per quanto concerne la conoscenza e l’utilizzo dei quadri regionali degli standard professionali e dell’Atlante del lavoro, dal focus group emerge una non familiarità con questi strumenti. Solo un HR ammette di conoscere il QRSP in quanto utilizzato durante l’attivazione dei tirocini.

“[...] è relativo a quando attiviamo dei tirocini, perché quando tu attivi dei tirocini sulla base del tipo di esperienza che andranno da fare qui con noi, ci sono dei livelli corrispondenti appunto a quel quadro regionale delle competenze”.

Nel momento in cui, però, sono stati presentati questi strumenti al gruppo, gli HR coinvolti hanno trovati vari aspetti di utilità per le loro attività.

Il primo aspetto è legato alla possibilità di avere un quadro di partenza per la strutturazione di un campionario di competenze organizzative (sia soft che hard) che possono aiutare il responsabile delle risorse umane nelle sue attività.

“Possono sicuramente essere uno strumento utile, organizzativamente parlando, per avere un'idea un po' più precisa di quelle che possono essere sia le competenze hard che quelle soft richieste all'interno di un'azienda”.

Un altro aspetto è legato all'aiuto, che tali quadri, possono dare nel comprendere quali competenze soft potrebbero essere associate ad un relativo ruolo professionale.

“Può essere utile supporto per andare a indagare non tanto la parte tecnica, ma le competenze magari più trasversali relative al tipo di mansione che la persona sta ricoprendo perché, comunque, io mi aspetto che le aziende siano tranquillamente in grado di valutare la parte tecnica di ognuno di noi, ma questo esperimento può essere un supporto per valutare tutto il resto”.

Un altro aspetto è quello del miglioramento la stesura delle job description che le aziende potrebbero fare.

“Io direi che potrebbero essere utili per, passatemi il termine, migliorare la job description del dipendente, o comunque, della nuova risorsa, magari per avere una job più completa”

Proseguendo nella discussione, tuttavia, emergono spontaneamente anche delle resistenze all'utilizzo degli stessi strumenti di cui prima sono stati elencati alcuni aspetti di interesse e vantaggi di applicazione. In particolare, gli HR temono che un'aderenza troppo rigida al loro utilizzo (ad esempio, per la strutturazione delle attività di un ruolo) possa creare delle aspettative di “confini” nei dipendenti che potrebbe autorizzarli a non assumersi determinate responsabilità “perché nell'Atlante non c'era scritto”.

“Andare a clusterizzare tutto magari potrebbe creare delle false aspettative anche nei confronti dei dipendenti, cioè se io dico loro: “OK, come da Atlante, la tua figura prevede di fare A-B-C-D”, magari la persona diventa anche meno flessibile? Non lo so. La domanda che mi viene spontanea in questo momento, nel senso che poi magari loro si sentono autorizzati a non fare determinate cose, perché “ah nell'atlante però non c'era scritto”. Ecco perché ti dico che l'Atlante andrebbe studiato bene, vedere se effettivamente tutto quello che c'è nell'atlante corrisponde poi effettivamente a quello che sono le attività che ogni singolo dipendente svolge”.

Di conseguenza, il gruppo ha definito “vantaggioso” l'utilizzo dell'Atlante e del QRSP, unicamente se impiegato dagli HR come spunto e base di partenza, non sicuramente applicandolo in modo decontestualizzato e riportandolo esplicitamente al loro personale.

4.6 Le possibilità aperte dall'Individuazione di competenze

Per quanto concerne lo strumento metodologico dell'individuazione delle competenze, gli HR coinvolti dichiarano di non conoscere né applicare tale metodologia all'interno della loro organizzazione.

Il gruppo ha riconosciuto un interesse nell'approfondimento della tematica. Gli HR riconoscono inoltre fattibile e portatrice di valore aggiunto la sua attuazione. Questo risulta molto chiaro dalla conversazione sotto riportata.

Conduttore: "Certo, ma lo trovate fattibile come approccio, cioè immedesimandovi voi in quel momento, per le tempistiche, per le modalità, per gli strumenti?"

Partecipante: "Beh sì, sarebbe da strutturare, però, perché no?"

Conduttore: "OK, quindi siete aperti a questa possibilità?"

Partecipante: "Sì, poi da valutare bene, insomma, come quando inserire il tutto però sì, potrebbe solo che portare un valore aggiunto".

I contesti in cui ne riconoscono l'utilità sono diversi. Il primo è sicuramente a livello di recruiting.

"Beh, sicuramente sì, nel senso che è utile andare a valutare anche diversi aspetti che poi i CV non ha, perché sennò, altrimenti, come diceva anche il collega prima, è inutile incontrare i candidati, vediamo i CV se sono in linea rispetto alle richieste in base alle esperienze piuttosto che al percorso di formazione, non avrebbe neanche senso incontrarlo, quindi, direi che quanti più strumenti e quanto più sapere si ha, tanto più poi migliore sarà la selezione secondo me."

Ma viene riconosciuta la sua utilità anche in sede di gestione del personale, sia in termini di valutazione, gestione delle carriere, job rotation, come si può vedere nella seguente conversazione, sia in termini di individuazione di soft skills che necessitano di essere agganciate agli aspetti più tecnici.

Conduttore: "La stessa cosa pensate per la gestione interna del personale, quindi per la valutazione, la gestione delle carriere, la job rotation, i cambi di mansione?"

Partecipante: "Sì, sì, anche secondo me può essere un utile supporto. Anche per andare a indagare non tanto la parte tecnica, ma le competenze magari più trasversali relative al tipo di mansione che la persona sta ricoprendo perché comunque io mi aspetto che le aziende siano tranquillamente in grado di valutare la parte tecnica di ognuno di noi, ma questo esperimento può essere un supporto per valutare tutto il resto."

Conduttore: "Ok, tutto il resto intendi?"

Partecipante: "Mah, sai, tutto quello che è extra tecnico. Quindi io penso che possa essere utile per avere un'idea di quali possano essere le competenze soft da affiancare a quelle hard e valutare anche quelle."

Un ulteriore riconoscimento di utilità è, poi, legato all'aumento di motivazione del personale e dei giovani, o comunque per tutti quei dipendenti che hanno bisogno di essere motivati a rimanere all'interno della propria azienda senza cercare una maggiore realizzazione in un'altra organizzazione.

"Cioè, visto il trend degli ultimi anni, direi sicuramente sì..."

L'individuazione, quindi, seppur poco conosciuta, viene accolta dal gruppo con interesse e ne vengono evidenziati alcuni punti di forza e scenari di applicabilità in azienda.

5. La valorizzazione delle competenze non formali e informali nella formazione

Durante il focus che ha visto coinvolti quattro esponenti della formazione, è emerso che le competenze acquisite in percorsi di apprendimento extrascolastici ed extralavorativi, all'interno del loro scenario di riferimento, sono tenute in considerazione. Tale attenzione, però, varia a seconda del tipo di formazione. I partecipanti al focus group erano provenienti da ambiti di formazione differenti tra loro, dalla formazione professionale alla formazione nelle politiche attive (percorso GOL), alla formazione per le aziende. Questo ha reso il risultato dell'analisi particolarmente ricco di spunti e stimoli di riflessione.

In generale, durante il loro lavoro, le competenze non formali e informali vengono valorizzate diversamente a seconda del contesto formativo, degli obiettivi della formazione e del profilo.

5.1 La variabile età

Dal focus svolto è emerso che sono due, soprattutto, le fasce di età in cui, nell'ambito della formazione, si valorizzano le competenze non formali e informali: i ragazzi molto giovani e la fascia adulta/senior.

Nel primo gruppo, cui appartengono ragazzi molto giovani, la competenza non formale, in carenza di o in assenza di competenza formale causata dall'insuccesso scolastico del liceo, e che quindi fa "atterrare" verso la formazione professionale, viene considerata uno strumento molto utile per agganciare il giovane a un percorso scolastico strutturato. Dalla seguente affermazione risulta particolarmente chiaro:

"La competenza non formale può essere d'aggancio per ri-coinvolgere o reindirizzare il ragazzo disperso".

Nel secondo gruppo, invece, si fa riferimento ad una fascia senior con difficoltà di ricollocamento. In questi casi la competenza non formale acquisita all'interno del contesto lavorativo è la più facile da portare a consapevolezza, in quanto facilmente individuabile, e la più semplice ed efficace da valorizzare. Le competenze non formali vengono molto valorizzate anche nei casi in cui il lavoro non è documentabile, e quindi non è possibile recuperare questa esperienza con documenti formali.

"Mi capita la disoccupata di GOL che formalmente è disoccupata (...) e ha fatto la badante [...] e quindi ha competenze non formali... Io, una volta che persone così mi danno il CV, parto subito da questo, e ultimamente sto facendo così: parto dalle competenze non formali e informali e dopo vado a vedere cosa hanno scritto nel CV."

Al mondo della formazione, quindi, è ben chiara la strategicità delle competenze che nascono in tali contesti. Questo, però, risulta più difficoltoso da portare agli utenti, soprattutto adulti, che fanno fatica a rendersi consapevoli delle competenze informali e non formali che hanno naturalmente sviluppato nel tempo, in quanto l'adulto sembra più resistente al cambiamento e alla rilettura delle proprie possibilità.

"Allora, secondo me con gli adulti, a volte, è anche un po' più faticoso perché hanno ovviamente una storia di vita un po' più ampia, e soprattutto, ovviamente, uno più va avanti con l'età, più fatica a uscire fuori dalla sua storia. Quindi vedo che molto spesso la consapevolezza nell'adulto, a volte sembra più palese, ok, però poi fai più

fatica a fargli capire che deve valorizzare quella cosa a cui non ci ha mai pensato. Quindi magari la colgono, però poi fanno più fatica ad applicarla.”

Indipendente dalla variabile età, invece, è la valorizzazione del non formale e informale dello straniero. Anche in questo caso, però, il non formale e l'informale rivestono un ruolo fondamentale, soprattutto nei casi in cui le competenze sono possedute, ma il titolo di studio formale che hanno non è riconosciuto in Italia.

5.2 Competenze informali e non formali durante la progettazione dei corsi

La fase di progettazione dei corsi di formazione, in genere, avviene in modo preimpostato, per competenze in uscita, sulla base delle indicazioni che, chi progetta, trova nel Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP). I corsi sono progettati in base alle posizioni richieste dal mercato del lavoro, in quanto l'obiettivo è proprio l'inserimento lavorativo, e non sono organizzati tenendo conto delle diverse competenze dei frequentanti in entrata, prima della partenza del corso.

Durante il focus, gli intervistati hanno dapprima evidenziato gli elementi che ostacolano una progettazione per competenze in ingresso e, successivamente, hanno ragionato sulle strategie, portate a consapevolezza durante la discussione, che gli operatori del settore implicitamente in realtà utilizzano, ove possibile, per valorizzare l'informale e il non formale in ingresso.

Per quanto concerne gli elementi che ostacolano una progettazione per competenze in ingresso, le difficoltà rilevate sono di diversa natura. Le riportiamo di seguito.

La prima è legata ai vincoli dati della politica attiva come, a titolo esemplificativo, il numero minimo di iscrizioni per l'attivazione dei corsi (anche in termini di sostenibilità).

La seconda è legata alla tipologia di utenza. Alcune persone scelgono il corso per motivi non direttamente connessi alla volontà di specializzarsi nel relativo ambito, ma per ragioni di tipo utilitaristico, collegate anche al meccanismo di condizionalità tra politica attiva e politica passiva del lavoro, che motivazionale. Questo, quindi, rischia di vanificare gli sforzi di una progettazione in ingresso.

Un altro esempio è la mancata percezione del valore aggiunto che la formazione porta con sé, quindi, la motivazione viene sostituita da fattori di scelta legati alla comodità, come in un caso in cui si cita, come motivazione, la vicinanza geografica.

Quando si tratta, invece, di organizzare corsi di formazione commissionati da aziende, lì allora gli operatori dichiarano di avere maggior spazio di manovra per un'analisi dei bisogni iniziale, anche attraverso la possibilità che hanno di effettuare dei colloqui con i rispettivi partecipanti. In questo caso, possono permettersi di progettare, partendo esattamente dai partecipanti:

“Sui corsi aziendali, ad esempio l'ultimo che mi è capitato, “l'azienda” che ha all'interno un ufficio di call center, customer care, voleva incrementare la capacità dei collaboratori a parlare al telefono, a vendere ecc., c'è stata un'analisi con il docente, quindi, un colloquio con ogni singolo dipendente che avrebbe fatto il corso. Lì abbiamo strutturato il percorso capendo da dove partivamo”.

La terza è legata alla questione correlata alla diversità dei livelli di una stessa competenza, che possono essere presenti tra chi ne possiede una. La diversità di livelli di partenza rende più difficile una progettazione coerente a tutti i frequentanti.

“Ad esempio, ho la signora che ha sempre fatto l'impiegata e vuole acquisire competenze in ambito amministrativo contabile, quindi, si propone per un corso amministrativo contabile. Ho la persona che nella vita ha sempre fatto l'operaia

però dice “dai proviamo a vedere se riesco a fare anche altro perché un po’ sono stanca di fare quel lavoro lì, se mi penso fra 10 anni, ne ho 40, quel lavoro non lo gestisco più” e quindi arriva la signora che ha fatto quello. Arriva quella che non ha mai lavorato perché ha aiutato nell’azienda del marito, del papà, e quindi in nero, però le competenze ce l’ha. Quindi, cosa faccio? Le metto insieme comunque?”

Per quanto concerne le strategie che gli operatori del settore utilizzano, ove possibile, per valorizzare l’informale e il non formale in ingresso, durante il focus ne sono individuate varie, a dimostrazione del fatto che in realtà, la loro valorizzazione, potrebbe portare ad un salto di qualità nell’erogazione del corso.

Queste strategie vengono utilizzate soprattutto nei corsi finanziati attraverso politiche attive, come, ad esempio, i corsi legati al Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori). Non potendo, infatti, svolgere una vera e propria analisi delle competenze in ingresso, gli operatori, orientano la progettazione in base alle esperienze pregresse avute su target di riferimento simili. Grazie all’esperienza accumulata nel tempo, gli operatori, quindi, comprendono le caratteristiche essenziali del loro target e modulano il resto di conseguenza. Di seguito viene riportato un esempio illuminante sul caso.

“Dopo un po’ generalmente prendi la misura con chi finisce in queste classi, ad esempio, una cosa che abbiamo fatto noi per risolvere il problema, perché anche noi avevamo il classico problema “operaia per vent’anni, voglio fare la contabile”, è stata quella di attivare un corso di operatore di ufficio, che è molto più semplice di quello per segretaria amministrativa”.

Di seguito si riassumono le principali strategie evidenziate dal gruppo.

La prima è legata ad un’analisi iniziale dei livelli di competenza. In base a questi, si decide quale corso attivare e, se necessario, a quale altro ente orientare, se il proprio ente non gestisce corsi di quel determinato livello.

La seconda è la rimodulazione delle tempistiche dei corsi, in base al livello di competenza e ai ritmi dei corsisti e a una riorganizzazione dei setting del corso.

La terza è una vera e propria rimodulazione del programma progettato ex ante, andando a proporre delle modifiche in itinere, in relazione al livello di competenze che caratterizzano il gruppo-classe.

La quarta, ed ultima, strategia rilevata è la scelta del docente più adatto al tipo di utenza.

5.3 Competenze informali e non formali durante il monitoraggio dei percorsi di tirocinio e stage

Dai partecipanti al focus emerge una attenzione alle competenze informali e non formali nella gestione dei tirocini e degli stage.

Gli operatori, in particolare, riportano un’attenta valutazione di tali aspetti in una fase ex ante, ovvero al momento dell’orientamento e della scelta del contesto in cui attivare il tirocinio. Grazie alla conoscenza che hanno dei ragazzi e allo stesso tempo dei contesti organizzativi disponibili, la tenuta in considerazione degli aspetti informali e non formali permette sicuramente loro una maggiore probabilità di successo del periodo e degli apprendimenti in azienda.

“Noi teniamo conto tantissimo di questi aspetti qua nella scelta dell’azienda perché io non posso mandare qualsiasi persona in qualsiasi azienda. Ma credo che ne teniamo conto, anche nel candidare o meno un utente: non candidiamo un utente a caso... “solo perché tu hai fatto un corso di magazzino allora ti candido come magazziniere in quell’azienda”. Quindi secondo me, parlo dei curricolari, non

formale e informale sono indispensabili nella parte di “tu sei adatto o meno a quel contesto lavorativo” perché non vuol dire che sei un incapace, vuol dire però che ci sono contesti e contesti, e quindi...”.

Anche in un secondo momento, poi, durante il monitoraggio, si fa particolare attenzione alle competenze più informali, rispetto a quelle non formali, in quanto quest'ultime, spesso tecniche, sono lasciate alla valutazione da parte dell'azienda.

“Spesso la tenuta dei nostri non è su quello che sta imparando lavorando, perché magari sono anche in grado di imparare, ma spesso è più l'extra, nel senso è più l'informale: ad esempio, sei puntuale? Rispetti i ruoli? Ascolti quello che ti dicono? Sei vestito adeguato al contesto?”

5.4 Competenze non formali ed informali durante la valutazione del corso di formazione in itinere ed ex post

La valutazione in itinere del corso di formazione risulta essere un'attività parzialmente delegata al docente del corso stesso. Questo perché, durante il corso, gli operatori non partecipano a tutte le lezioni in aula, essendo impegnati in altre attività di programmazione, organizzazione e gestione. Gli intervistati, comunque, ne descrivono le dinamiche.

“Nell'andamento del corso, sì, ovvero nel capire se stanno imparando, se c'è qualche problema, se c'è qualcosa su cui intervenire, da modificare, ecc. devi avere anche persone, i docenti, che si accorgono di questa cosa, se hai docenti che ti dicono “no no va tutto bene”, se non sono loro poi a tirar fuori queste cose, perché magari non hanno questa visione, fai fatica...”.

In altre parole, gli operatori sostengono che, dopo aver messo a conoscenza il docente dei profili che parteciperanno alla classe, spetterà al docente stesso, e alla sua sensibilità, effettuare una valutazione di ciò che avviene in aula: come si comportano i corsisti; la tenuta di attenzione; l'acquisizione delle competenze; l'adattamento al contesto...

Comunque, si può concludere che, all'interno del mondo della formazione, sono tenuti davvero molto in considerazione gli aspetti informali addirittura, a volte, venendo maggiormente attenzionati rispetto agli stessi formali e non formali in quanto sono quelli che, a detta degli operatori stessi, orienteranno il loro approccio e apprendimento in possibile contesto lavorativo futuro.

5.5 Gli strumenti per l'individuazione delle competenze non formali e informali

Durante il lavoro interno agli enti di formazione gli strumenti che poi fanno da base all'individuazione delle competenze non formali ed informali sono ampiamente conosciuti. Il Quadro regionale degli standard professionali viene utilizzato molto spesso. Lo strumento nazionale, invece, seppur conosciuto, non viene utilizzato, visto che la progettazione formativa, in Regione Lombardia, passa prettamente attraverso il quadro regionale.

5.5.1 I quadri regionali

Gli operatori partecipanti al focus group dichiarano di conoscere tutti molto bene il QRSP, in quanto, spesso, è utilizzato nel loro lavoro per trovare abilità e conoscenze che caratterizzano alcune professioni. Questo ai fini di progettazione dei corsi di formazione, che seguono una logica “per competenze”, mediamente tecniche, in uscita.

Un altro utilizzo dei quadri che è stato riportato è un uso come strumento “orientativo” e “chiarificatorio”, a fini didattici, con i ragazzi. Lo scopo ultimo è quello di utilizzarlo come strumento “generatore di consapevolezza” delle competenze che si possiedono, nei ragazzi.

“Poi negli altri due casi l'ho usato più come strumento, ad esempio, per facilitare i ragazzi, quando facciamo fare il curriculum insieme in aula, che non è proprio semplice... Il QRSP io l'ho utilizzato per far prendere loro coscienza quindi consapevolezza, delle competenze che hanno”.

Esistono altre modalità di utilizzo, che sono state dichiarate dai partecipanti.

La prima è per inserire nei corsi quelle cosiddette skills trasversali necessarie alla professione su cui si stanno formando i corsisti.

La seconda è per trasformare in competenze quelle attività che si svolgono all'interno dei corsi di formazione classici, diversamente difficilmente standardizzabili, in quanto appartenenti all'ambito dell'informale e non formale.

La terza è per avere un aggancio strutturato per poter tradurre le competenze informali durante il bilancio di competenze che Regione Lombardia richiede durante l'espletamento delle politiche attive.

5.5.2 Il Quadro Nazionale

Tutti i partecipanti al focus group dichiarano di conoscere l'Atlante del lavoro ma di non utilizzarlo frequentemente in quanto in Lombardia ciò che viene richiesto di usare è il QRSP.

“No perché in regione Lombardia si usa il QRSP, cioè mi è capitato di usarlo per guardare i percorsi, ma non lo utilizziamo”

“Stessa cosa. Nel senso che per la progettazione dei nostri corsi di formazione usiamo il QRSP.”

“Per i tirocini usiamo il QRSP, perché è quello che ci viene richiesto”

“Per la formazione dei ragazzi anche”

Alcuni partecipanti, comunque, dichiarano di usarlo descrivendo un modo di utilizzo alternativo: esso diventa uno strumento orientativo per trovare e descrivere più dettagliatamente e velocemente le mansioni di una figura professionale.

5.6 Le possibilità aperte dall'individuazione delle competenze

Non tutti gli operatori partecipanti al focus group risultano essere a conoscenza della metodologia dell'individuazione delle competenze. Questo probabilmente a causa della natura dell'individuazione stessa che, essendo una procedura ad oggi non legata esplicitamente alla formazione e quindi ai processi di costruzione delle competenze in contesti formali, si fa fatica ad inquadrare anche all'interno di essi.

Una volta esplicitata meglio la metodologia, però, gli operatori addetti alla formazione hanno espresso una serie di punti in cui l'individuazione può essere utile.

Il primo è la convinzione che effettuare l'individuazione delle competenze possa aiutare, da una parte, la presa di consapevolezza di sé dell'alunno e, dall'altra, il miglioramento della performance nel momento in cui la persona ha acquisito consapevolezza.

“Aumenta la consapevolezza della persona e magari accresce anche la sua autostima, che comunque lo porta al miglioramento della performance cioè se ho maggior stima di me stesso tendenzialmente dovrei performare meglio”.

Il secondo è l'applicazione dell'individuazione prima della formazione delle classi delle scuole professionali. Se fosse possibile, attraverso l'individuazione queste verrebbero formate con un senso maggiore e diverso da quello attuale. In primis, sarebbe possibile da subito formare le classi per aree di competenze, così che la gestione dell'aula possa essere più efficace.

“Sto pensando a un mondo ideale, e ai problemi che in parte sono causati anche dal non individuare le competenze non formali e informali del gruppo classe, pensiamo a una classe classica del professionale, dove molto spesso c'è difficoltà quando la classe è disomogenea perché hanno competenze informali e non formali differenti”.

Effettuare l'individuazione delle competenze prima di iniziare il primo anno di scuola potrebbe avere ulteriori numerosi vantaggi legati all'orientamento del ragazzo, ad un miglioramento della progettazione del corso e dell'impostazione della sua didattica.

“avere questa attività, oltre che il colloquio motivazionale faccio con te una parte di individuazione, ok, è utilissimo, è utilissimo perché alcuni li blocchi prima perché magari quel percorso non è adatto a loro; li puoi dirottare su un percorso più adatto a loro; puoi impostare la didattica e la formazione in un certo modo perché, quando insegni a degli studenti del classico la imposti in un modo, quando insegni agli studenti del professionale la imposti in un altro.

Il terzo è quello di applicarla durante il percorso di orientamento al lavoro nelle classi del terzo e quarto anno. Fare individuazione, infatti, faciliterebbe l'orientatore stesso a capire le diverse strategie di orientamento da utilizzare con ragazzi che partono da presupposti e approcci di base più o meno simili.

“La scuola ha un nostro orientatore in terza e quarta. Lui entra in classe con ragazzi e fa attività di orientamento al lavoro, perché il nostro scopo è conoscerli, conoscerci e offrire i servizi di orientamento al lavoro nel concreto. Da quest'anno, visto che i gruppi classe alla fine erano disomogenei per bisogno, abbiamo deciso che li dividiamo, li dividiamo tra chi, ad esempio, è già mirato alla professione, al lavoro, e fa un percorso col nostro orientatore che è mirato al lavoro, e chi, invece, ha ancora bisogno di fare una parte di definizione di sé, di consapevolezza, e ha bisogno di orientamento. In quest'ultimo caso, fa un percorso che è meno mirato al lavoro. Questo perché? Perché alla fine rischi di lavorare in classe con 20 persone ma non riuscire a lavorare bene e di non portare nulla senza aiutare nessuno”.

Il quarto è quello di applicare l'individuazione durante e post tirocinio formativo, per aspirare a una maggiore probabilità di successo e di assunzione.

“Allora nelle fasi di tirocinio e stage, è utilissimo, perché di fatto è così, nel senso che a seconda di come è il ragazzo e di come è l'azienda, si cercano di fare degli incroci che possono funzionare e si tiene conto chiaramente non solo del voto o delle capacità in laboratorio ma anche di tutto, della tenuta, di come si comporta, di qual è l'ambiente di lavoro in cui andrà, ecc”.

Se fosse possibile attivare un processo di individuazione alla fine del tirocinio o stage, secondo i partecipanti al focus, il neo-lavoratore potrebbe godere di una maggiore

consapevolezza e di un quadro più completo dei suoi apprendimenti, anche quelli non formali e informali, chiudendo così quello che viene definito da un partecipante *“il cerchio della consapevolezza”*.

“Eh, sì, cioè all'inizio ti ho conosciuto ed abbiamo individuato quelle, hai fatto il corso e io ti ho monitorato e abbiamo lavorato su quello che mi hai detto che hai o non hai, arrivo alla fine dico “sì ma adesso questa roba qua c'è o non c'è?”. In questo senso sì se ho interpretato bene, allora è molto utile perché è la chiusura del cerchio della consapevolezza oppure ho smentito riguardo a qualcosa che non c'è”.

“a quel punto do l'evidenza che serve, cioè do la certificazione finale e il documento che dà evidenza al mercato, che è utile poi alla persona”.

A conclusione del focus group, la totalità dei partecipanti si è trovata concorde nel vedere unicamente gli aspetti positivi di tale metodologia, sottolineando, però, una condizione necessaria: la collaborazione e l'allineamento con l'universo aziendale. Magari anche attraverso il coinvolgimento di esperti provenienti proprio dal mondo aziendale o dalle associazioni di rappresentanza dei settori coinvolti.

“Secondo me deve essere necessario il coinvolgimento delle aziende nel processo, cioè nel senso che nell'azienda, o c'è un cambio di mentalità o difficilmente si fiderà dell'ente che ha validato una competenza. Si potrebbe anche inserire, la banalizzo perché mi viene solo questo, un'associazione di categoria”.

Su modello, ad esempio, dei fondi interprofessionali.

“Sì tipo i fondi interprofessionali, sul modello di quelli, di modo che ci sono dei certificatori di cui le aziende si fidano e collaborano con noi che abilitiamo la parte tra virgolette burocratica”.

Senza il soggetto principale che fornisce lavoro e occupazioni alle persone, ossia l'impresa, per loro diventerebbe molto difficile rendere evidente il contributo dell'individuazione e della validazione delle competenze non formali e informali.

Un ultimo interessante scenario ideato dai partecipanti del focus ha riguardato la possibilità di premiare e identificare attraverso un marchio le aziende che volessero svolgere il percorso IVC. Dando inoltre la possibilità di accedere a sgravi fiscali, quest'ultima potrebbe rivelarsi una modalità innovativa per incentivare l'attività di IVC, risolvendo quindi lo scetticismo delle organizzazioni ad effettuare individuazione per il timore di perdere stagisti/tirocinanti/lavoratori.

6. Conclusioni

6.1 Wrap-up

Si riportano di seguito i principali risultati emersi nei diversi capitoli della ricerca, al fine di riassumerli e chiarificarli ulteriormente.

Il terzo capitolo fa un affondo sull'importanza delle competenze non formali e informali nell'ambito del processo di incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro.

Per quanto riguarda le competenze non formali, dalla ricerca è emerso che gli operatori di centri per l'impiego e degli enti privati accreditati prendono in considerazione questa tipologia di competenze, e che ci sono diverse variabili che influenzano questo processo. Esse sono le caratteristiche del candidato, le caratteristiche del contesto, la considerazione del titolo di studio e/o la valorizzazione della motivazione e, infine, il ruolo che svolgono le imprese.

Riguardo alle caratteristiche del candidato sono emerse tre ulteriori variabili che determinano la valorizzazione delle competenze non formali: l'età e l'esperienza lavorativa, il livello di istruzione e la provenienza geografica dell'utente. Ad esempio, per i giovani si tiene maggiormente in considerazione l'esperienza extracurricolare, mentre per i più anziani si dà più peso all'esperienza lavorativa. Inoltre, persone con un livello di istruzione più basso vedono valorizzate maggiormente le competenze non formali. La provenienza geografica, nel candidato straniero, può influenzare il riconoscimento dei titoli accademici e far virare verso una maggiore valorizzazione del non formale.

Le caratteristiche del contesto, e quindi dei percorsi in cui si svolge la selezione, influenzano anche la valutazione delle competenze non formali. Queste possono variare a seconda del tipo di percorso di selezione e degli obiettivi del selezionatore. Ad esempio, se il candidato è destinato a un tirocinio extracurricolare, si darà più peso alle competenze pratiche se è destinato ad un'assunzione in un'azienda che richiede un determinato titolo, si valorizzeranno meno.

Per quanto concerne la considerazione del titolo di studio e/o delle motivazioni e passioni che muovono l'acquisizione di competenze non formali, chi si occupa di incontro domanda-offerta e selezione ha una forte consapevolezza del fatto che le competenze non formali siano, forse, in molti contesti, addirittura più strategiche di quelle formali. La competenza non formale è proprio quella che indirizza di più rispetto a quella formale, in quanto spesso sostenuta da passioni e motivazioni più profonde rispetto a quelle che muovono verso lo svolgimento di percorsi di studio formali.

Infine, la ricerca evidenzia che le competenze non formali sono spesso considerate meno importanti dalle imprese rispetto alle competenze formali. Tuttavia, ci sono contesti in cui queste competenze sono più apprezzate, come nei casi in cui il titolo di studio non è direttamente correlato alle competenze richieste dall'azienda o quando c'è una carenza di candidati qualificati.

Durante il focus sulle competenze non formali, è emersa una differenziazione tra quelle acquisite in contesti lavorativi e quelle provenienti da attività come lo sport e il volontariato. Mentre le prime sono considerate pienamente, le seconde sono valutate in misura molto minore.

In media, le competenze non formali vengono considerate di più nei giovani rispetto agli adulti. Questo accade specialmente quando si cercano soft skills o quando un adulto sta cercando di cambiare ambito lavorativo.

Per quanto riguarda – invece – le competenze informali, acquisite dalle persone senza consapevolezza diretta, gli intervistati affermano che sono considerate meno rispetto a quelle non formali.

Per valorizzarle, è necessario portare il candidato a una consapevolezza delle proprie competenze e a integrarle in un contesto lavorativo specifico, e questo gap rende particolarmente difficile la loro valorizzazione.

A tale proposito, la formazione è vista come uno strumento cruciale per colmare il divario tra competenze informali e requisiti del mercato del lavoro. In questo secondo caso, attraverso interventi formativi ad hoc, le competenze informali possono acquisire maggiore rilievo.

Gli operatori sono ben consapevoli della strategicità delle competenze informali, ritengono – infatti – che sia parte del loro compito riconoscerle e valorizzarle, possibilmente attraverso percorsi formativi mirati.

Dalla ricerca emergono considerazioni importanti anche sulla conoscenza ed utilizzo dei quadri regionali, nazionali e aziendali come strumenti utili ad individuare le competenze non formali e informali.

Per quanto concerne i quadri regionali, metà dei partecipanti al focus group dichiara di conoscere e utilizzare i quadri regionali, riconoscendo la loro utilità nel supportare l'orientamento e la comprensione delle competenze. Vengono impiegati principalmente per supportare l'utente, nell'ambito delle doti e del finanziamento pubblico, nei tirocini e nel rapporto con le aziende.

Per quanto riguarda il Quadro Nazionale, la maggior parte dei partecipanti dichiara di non conoscerlo, ma una volta presentato, riconosce la sua validità in diversi ambiti, come la presa di consapevolezza delle proprie competenze, il rapporto con le aziende, la gestione della formazione finanziata e la comprensione delle attività lavorative.

Alcune aziende, poi, hanno sviluppato dei veri e propri quadri di competenze interni, che usano per valutare le competenze dei propri dipendenti e dei candidati. Questi strumenti svolgono la stessa funzione dei quadri pubblici, fornendo un punto di riferimento per disambiguare le competenze richieste e possedute.

La ricerca mette in luce che gli intervistati riconoscono diversi vantaggi nell'utilizzo dei quadri di riferimento, tra cui l'aiuto nella verbalizzazione delle competenze, la generazione di consapevolezza delle proprie competenze da parte dei candidati, la comprensione delle esigenze aziendali e la standardizzazione dei processi. Tuttavia, evidenziano anche alcuni rischi, come l'appiattimento delle differenze individuali e la riduzione delle peculiarità dei candidati.

In generale, l'utilizzo dei quadri di riferimento è considerato utile sia per i candidati che per le aziende, poiché offre maggiori possibilità di valorizzazione delle competenze e facilita le procedure di selezione e formazione.

In merito al rapporto con le imprese, nella ricerca emerge un consenso tra gli intervistati sull'importanza di leggere le job description attraverso un filtro basato sulle competenze. Questo approccio potrebbe migliorare la qualità delle informazioni fornite dalle aziende, consentendo di comprendere meglio le reali esigenze dell'azienda e di disambiguare le richieste poco chiare.

Le job description, spesso, non evidenziano esplicitamente le competenze richieste, rendendo difficile per gli operatori comprendere appieno quali siano tutti i requisiti necessari per i candidati. Tuttavia, gli intervistati hanno sottolineato che le competenze emergono spesso durante il colloquio con l'impresa, anche se non sono esplicitamente indicate nelle job description stesse.

Gli operatori hanno quindi sviluppato strategie per estrapolare le competenze necessarie dai colloqui con le aziende e per comprendere meglio le esigenze reali. Utilizzando quadri di competenze come punto di riferimento, possono prepararsi, in modo più efficace, per le discussioni con i clienti e aiutare a identificare le competenze chiave richieste per il ruolo.

Dal focus group condotto è emerso, inoltre, che gli HR manager intervistati non sempre leggono le competenze del proprio personale adottando una lente che metta in evidenza i contesti in cui queste nascono, e quindi il compito di leggerle attraverso questo paradigma, spesso, ricade sugli operatori del mercato del lavoro. Questo sottolinea l'importanza della sensibilità e della capacità di lettura delle competenze da parte degli operatori stessi.

Durante la ricerca sono stati forniti dai partecipanti ai focus group diversi esempi di best practices, che mostrano come le competenze non formali e informali possano essere valorizzate con successo durante il processo di selezione. Questi includono casi in cui i candidati sono stati preferiti e assunti sulla base delle loro esperienze di vita e delle loro passioni, piuttosto che dei loro titoli di studio formali.

Gli esempi includono candidati che hanno acquisito competenze durante il servizio militare, attraverso la passione per l'informatica, esperienze di volontariato o hobby come la meccanica. In tutti questi casi, le competenze non formali e informali hanno giocato un ruolo chiave nel rendere i candidati adatti (e preferibili) per i ruoli offerti dalle aziende.

Per quanto concerne le opportunità derivanti dall'individuazione delle competenze, è stata esaminata la metodologia di individuazione come fase iniziale nel procedimento di convalida e certificazione delle medesime. Dalla ricerca emerge, infatti, che gli intervistati hanno riconosciuto l'importanza di questa metodologia nell'aumentare la consapevolezza di sé nei candidati e nel migliorare le loro prestazioni durante i processi di selezione.

Tuttavia, è emerso che l'attuazione di tale strumento è complessa e richiede tempo, motivazione e risorse finanziarie. Molti ritengono che la metodologia sia particolarmente utile per i candidati meno strutturati o per quelli già motivati al cambiamento.

Per migliorare l'efficacia dell'individuazione delle competenze, gli intervistati hanno suggerito la necessità di figure professionali dedicate a questo scopo e di una maggiore integrazione di questa metodologia nei servizi offerti dagli enti pubblici e dalle agenzie del lavoro.

Il quarto capitolo fa un affondo sull'importanza delle competenze non formali e informali lato impresa, quindi all'interno delle aziende ed in particolar modo per gli HR.

La ricerca ha evidenziato una scarsa consapevolezza riguardo alla diversità dei contesti in cui le competenze si sviluppano e all'importanza di considerare queste informazioni per una gestione più efficace delle risorse umane. Durante la discussione sono emersi diversi punti di attenzione.

Per quanto concerne la conoscenza dei contesti di apprendimento, gli HR mostrano un basso livello di consapevolezza e conoscenza riguardo ad essi.

Vi è una tendenza a sovrapporre il "contesto" in cui avviene un apprendimento con il "contenuto" dell'apprendimento stesso. Esiste, quindi, una marcata tendenza a considerare le competenze apprese in contesti non formali o informali come soft skills, senza considerare che lo sviluppo di hard e soft skills può avvenire tranquillamente in entrambi gli ambiti.

Gli HR tendono ad associare i contesti formali di apprendimento, come l'università, all'acquisizione di competenze tecniche, mentre considerano i contesti non formali e

informali principalmente come sviluppo di competenze personali adatte all'ambiente aziendale.

Nelle job description redatte dagli HR partecipanti al focus group, non vengono considerati esplicitamente i contesti informali e non formali di apprendimento. Le competenze sono descritte senza specificare dove sono state acquisite, poiché si ritiene che sia implicito che l'esperienza lavorativa avvenga sul posto di lavoro e la laurea all'università.

Anche durante il processo di recruiting e selezione, gli HR non prendono in considerazione i contesti di apprendimento, ma si concentrano sulle competenze possedute dal candidato. Questo approccio rimane invariato sia per i profili junior che per quelli senior, sebbene per questi ultimi si tenga maggiormente conto delle competenze non formali e informali *de facto*.

Nella valutazione del personale, i contesti di apprendimento non vengono considerati, e le competenze sono valutate principalmente in base al loro utilizzo all'interno dell'azienda. Inoltre, emerge una tendenza a interpretare le competenze informali e non formali come hobby, piuttosto che come competenze acquisite in contesti di vita significativi.

In conclusione, i contesti informali e non formali di apprendimento non vengono utilizzati né nelle job description, né durante il processo di recruiting e selezione, né nella valutazione interna del personale.

Gli strumenti per l'individuazione delle competenze non formali e informali, come i quadri regionali degli standard professionali e l'Atlante del lavoro, non sono familiari agli HR partecipanti al focus group, tranne che per il loro utilizzo durante l'attivazione dei tirocini. Tuttavia, dopo essere stati presentati al gruppo, sono stati da loro stessi riconosciuti come utili per diversi aspetti.

I quadri regionali degli standard professionali e l'Atlante del lavoro sono legati alla strutturazione delle competenze organizzative. Tali strumenti possono fornire una base per la definizione di un campionario di competenze organizzative, sia soft che hard, che possono aiutare gli HR nelle loro attività.

Inoltre, tali strumenti sembrano favorire la comprensione delle competenze soft associate ai ruoli professionali. In particolare, possono aiutare a comprendere le competenze soft che potrebbero essere associate a un determinato ruolo professionale.

Un ulteriore punto di forza rilevato è costituito dalla loro potenziale capacità di contribuire al miglioramento delle job description.

Tuttavia, emergono anche delle resistenze all'utilizzo eccessivamente rigido di tali strumenti, legate al fatto che potrebbero creare aspettative rigide nei dipendenti e limitare la flessibilità nell'esecuzione delle mansioni.

Per quanto riguarda l'individuazione delle competenze come metodologia, dalla ricerca è emerso che gli HR non la conoscono né la applicano attualmente, ma sono aperti all'idea di conoscerla meglio e riconoscendone il valore aggiunto che potenzialmente potrebbe apportare. In particolare, vedono la sua applicabilità nel recruiting, nella gestione del personale (valutazione, gestione delle carriere, job rotation) e nell'aumento della motivazione dei dipendenti. Sono interessati a capire come integrare questa metodologia nelle loro pratiche aziendali, ad esempio, attraverso questionari o altri strumenti. In generale, seppur ad oggi non attuata, l'individuazione viene considerata una possibilità interessante da esplorare per migliorare la gestione delle risorse umane all'interno dell'azienda.

Il quinto capitolo esplora la valorizzazione delle competenze non formali e informali nella formazione, analizzandone varie prospettive e aspetti.

Dalla ricerca emerge che le competenze non formali e informali sono sicuramente considerate nel contesto della formazione, ma in modo differenziato a seconda del contesto formativo.

Si evidenziano due fasce d'età in cui le competenze non formali e informali rivestono particolare importanza: i giovani con insuccesso scolastico e gli adulti senior con difficoltà di ricollocamento lavorativo.

Mentre per i giovani queste competenze possono fungere da ponte verso percorsi di formazione strutturati, per gli adulti senior rappresentano un modo prezioso per valorizzare esperienze lavorative pregresse, specialmente se svolte in contesti non ufficialmente documentabili.

Utile indipendentemente dall'età, invece, è per il target stranieri, che spesso hanno competenze acquisite in contesti formativi non riconosciuti in Italia.

Nella progettazione dei corsi, in genere gli enti di formazione seguono un approccio predefinito basato sulle competenze in uscita maggiormente richieste dal mercato del lavoro, senza prendere in considerazione a sufficienza le competenze in ingresso dei partecipanti.

D'altronde, gli operatori, nella formazione finanziata, devono anche gestire vincoli, come la necessità di attivare un numero minimo di corsi e l'adeguatezza economica delle progettazioni, che – nei fatti – limitano la flessibilità nell'adattare i corsi alle competenze e ai livelli di competenze specifiche dei partecipanti.

Con le formazioni aziendali, invece, riescono maggiormente a valutare anche le competenze in ingresso.

A tale proposito, gli operatori utilizzano diverse strategie per riuscire a valorizzare queste competenze, tra cui, l'analisi informale dei livelli di competenza degli studenti, la rimodulazione delle tempistiche e dei setting dei corsi, la modifica del programma in itinere e la scelta di docenti adatti al tipo di utenza.

Queste strategie consentono agli operatori di gestire meglio le sfide nella progettazione dei percorsi formativi e di valorizzare al meglio le competenze, anche non formali e informali, degli studenti.

Nel monitoraggio dei tirocini, invece, si presta particolare attenzione alle competenze informali e non formali dei partecipanti, considerando sia la loro idoneità al contesto lavorativo sia la capacità di adattamento e apprendimento.

Gli operatori valutano attentamente la scelta dell'azienda ospitante, tenendo conto delle caratteristiche degli utenti e dei requisiti dell'azienda stessa.

Anche nella valutazione dei corsi, durante il loro svolgimento, queste competenze sono valorizzate. Questo compito è affidato principalmente ai docenti, i quali devono osservare e valutare il progresso dei partecipanti, sia dal punto di vista delle competenze formali sia da quello delle competenze non formali e informali che sviluppano. È fondamentale che i docenti siano sensibili e attenti a tutti gli aspetti del processo formativo per garantire un'adeguata valutazione e un supporto efficace ai partecipanti.

In conclusione, l'esito del focus sottolinea l'importanza della valorizzazione delle competenze non formali e informali nella formazione, evidenziando la necessità di considerare attentamente questi aspetti in tutti i momenti del processo formativo per garantire un'esperienza formativa completa ed efficace, anche per il successivo buon inserimento lavorativo dello studente.

Per quanto concerne l'utilizzo dei quadri di riferimento regionali e nazionali, la ricerca evidenzia che il QRSP è utilizzato non solo per progettare corsi formativi, ma anche come strumento di orientamento per i giovani, aiutandoli a prendere consapevolezza delle proprie competenze. Inoltre, tale strumento viene impiegato per certificare competenze trasversali, necessarie per varie professioni, che sono inserite nei corsi di formazione a catalogo. Viene utilizzato, infine, anche nel processo di trasformazione delle attività informali in competenze durante il bilancio di competenze richiesto dalle politiche attive del lavoro di Regione Lombardia.

L'Atlante del lavoro è meno conosciuto, ma viene comunque utilizzato. Alcuni partecipanti lo usano come strumento complementare al QRSP, soprattutto per fornire descrizioni dettagliate delle mansioni professionali durante la progettazione di stage e corsi di formazione. Questo approccio alternativo consente loro di individuare più rapidamente e precisamente le competenze necessarie per determinate posizioni lavorative, soprattutto quando il QRSP non fornisce informazioni esaustive.

Per quanto concerne le imprese, dall'analisi emerge che sono principalmente interessate a corsi di formazione che forniscono competenze specifiche e pratiche, spesso legate agli adempimenti normativi o alle esigenze operative del lavoro, come ad esempio la sicurezza sul lavoro o l'HACCP nel settore alimentare.

In relazione alla metodologia dell'individuazione, gli operatori della formazione ritengono che questo approccio potrebbe portare a una maggiore consapevolezza e autostima nei loro corsisti, aiutandoli ad orientarsi meglio nel mondo del lavoro e a migliorare le loro prestazioni una volta acquisite le competenze. Vedono anche il potenziale nell'utilizzare l'individuazione durante i tirocini e gli stage per migliorare le probabilità di successo e di assunzione dei partecipanti.

Per affrontare queste sfide, gli operatori della formazione suggeriscono di coinvolgere attivamente le aziende nel processo di individuazione e riconoscimento delle competenze non formali e informali. Propongono l'adozione di iniziative come la concessione di marchi o premi per le aziende che partecipano attivamente a questi processi, al fine di incentivare la collaborazione e risolvere le preoccupazioni che le allontanano dal prendere in considerazione queste possibilità.

Infine, sottolineano l'importanza di collaborare con esperti provenienti dal mondo aziendale o da associazioni di settore per garantire che il processo di individuazione e riconoscimento delle competenze sia adeguato alle esigenze e alle aspettative del mercato del lavoro.

6.2 Linee trasversali

6.2.1 l'importanza delle competenze non formali e informali nell'ecosistema formazione-lavoro della Monza e della Brianza

La ricerca ha dimostrato che, nel territorio della provincia di Monza e della Brianza, le competenze non formali e informali vengono riconosciute come importanti e strategiche sia dagli operatori che si occupano di incontro domanda-offerta, sia dal mondo della formazione. Nelle aziende, invece, questo riconoscimento non viene preso in considerazione. Primo e fondamentale esito dello studio, quindi, è la rilevazione di uno scollamento, su questo tema, tra mondo dell'Incontro Domanda -Offerta e della formazione da una parte, e imprese dall'altro.

Per quanto riguarda il sistema IDO-formazione, tra gli operatori e i formatori c'è chiarezza per quanto concerne definizioni e concetti di competenze acquisite in diversi contesti di apprendimento.

Lo stesso non si può dire per le aziende, che non utilizzano questo sguardo.

Esiste, infatti, nelle aziende, una marcata tendenza a considerare le competenze apprese in contesti non formali o informali come soft skills, e quelle tecniche come apprese nei contesti formali, come scuole superiori e università. Non si considera, dunque, che lo sviluppo di hard e soft skills può avvenire tranquillamente in entrambi i contesti.

A seguito di questa diversità di concetti si sviluppano conseguenti diversità di approcci nella loro valorizzazione o non valorizzazione.

L'ambito in cui vengono tenute maggiormente in considerazione queste differenziazioni è sicuramente quello dell'incontro domanda-offerta. Gli operatori, infatti, oltre che ad "utilizzare" le competenze non formali e informali in maniera consapevole, dimostrano strategie di valorizzazione diverse, in base a che si stia lavorando con il "non formale" o l'"informale".

Le competenze acquisite in contesti non formali, secondo gli operatori, sono molto più facilmente valorizzabili rispetto a quelle informali. Se le non formali, infatti, rimangono nella sfera della consapevolezza e sono quindi di più facile riconoscimento e gestione in contesti lavorativi, quelle informali, acquisite dalle persone senza consapevolezza diretta, sono più difficili da gestire.

Per valorizzare queste ultime, quindi, è necessario portare il candidato a una consapevolezza delle proprie competenze e a integrarle in un contesto lavorativo specifico. La necessità di colmare questo gap rende particolarmente difficile la loro valorizzazione. La formazione è vista come unico cruciale strumento in grado di farlo.

Più in dettaglio, in relazione alle competenze non formali, gli operatori riescono a distinguere anche una serie di variabili che influenzano questo processo di costruzione, e che quindi si riverberano sulla loro possibile valorizzazione: le caratteristiche del candidato; le caratteristiche del contesto; la considerazione del titolo di studio e/o la valorizzazione della motivazione; il ruolo che svolgono le imprese nel riconoscerle e a loro volta valorizzarle.

Gli operatori, infine, arrivano a riflettere su una ulteriore e ancor più specifica differenziazione tra competenze acquisite in contesti non formali. Quelle acquisite in contesti lavorativi e quelle provenienti da attività come lo sport e il volontariato. Mentre le prime sono considerate pienamente, le seconde sono valutate in misura molto minore.

Le competenze non formali e informali sono valorizzate – sebbene in modo differente – anche nel mondo della formazione.

In questo caso non c'è differenziazione tra valorizzazione del non formale e informale. Entrambe le tipologie di contesti vengono trattate in termini indistinti dal gruppo dei partecipanti al focus group.

La loro valorizzazione e le diverse modalità attraverso cui si mettono in atto, infatti, si differenzia a seconda della tipologia di contesto formativo in cui ci si muove.

In particolare: nei contesti più liberi, come quelli dei corsi a finanziamento privato, vi è una maggiore possibilità di tenerle in considerazione fin dalla progettazione dei corsi.

Minori possibilità, invece, si hanno, nella formazione a finanziamento pubblico, che sottopone a più ampi vincoli l'intero percorso che va dalla progettazione all'erogazione e valutazione del corso (percorsi di tirocini e stage inclusi).

Degno di nota è il fatto che gli operatori, se messi alle strette con vincoli burocratici di vario tipo, utilizzano diverse strategie per riuscire a valorizzare queste competenze comunque. Esse sono: l'analisi informale dei livelli di competenza degli studenti; la rimodulazione delle tempistiche e dei setting dei corsi; la modifica del programma in itinere; la scelta di docenti adatti al tipo di utenza.

L'andamento devia notevolmente, invece, se si va ad indagare la loro valorizzazione all'interno delle aziende. Questa tendenza emerge chiaramente nel focus dedicata agli HR, ma è corroborata anche dalle osservazioni e dalle fatiche riportate dagli esperti che hanno partecipato ai focus relativi all'incontro domanda-offerta e alla formazione.

Le competenze non formali, e ancor più le informali, sono infatti considerate pochissimo. Vengono prese in considerazione principalmente quelle formali.

Le occasioni in cui competenze non formali e informali sono apprezzate, sono quelle in cui il titolo di studio non è direttamente correlato alle competenze richieste dall'azienda o quando c'è una carenza di candidati qualificati. Mediamente, infatti, le imprese sono principalmente interessate ad assumere candidati già formati anziché investire nella formazione interna, e richiedono corsi di formazione che forniscono competenze specifiche e pratiche, spesso legate agli adempimenti normativi o alle esigenze operative del lavoro.

Dall'analisi incrociata dei tre focus group in merito al rapporto con le imprese, viene riconosciuta una mancanza di consapevolezza riguardo al valore aggiunto che la valorizzazione di tali contesti potrebbe portare all'azienda in termini di miglioramento delle performance e del clima organizzativo. Sono emersi, però, dei punti su cui potrebbe essere interessante lavorare per cominciare a valorizzare le competenze acquisite in contesti non formali e informali anche in azienda. Di seguito se ne elencano i principali.

- Leggere le job description attraverso un filtro basato sulle competenze. Questo approccio potrebbe migliorare la qualità delle informazioni fornite dalle aziende, consentendo di comprendere meglio le reali esigenze dell'azienda e di disambiguare le richieste poco chiare;
- Indagare maggiormente su queste tipologie di competenze nel processo di recruiting e selezione. Attualmente gli HR non indagano sui contesti di apprendimento, ma si concentrano sulle competenze possedute dal candidato, perdendo delle possibili potenzialità che potrebbe portare un candidato con competenze non formali e informali in azienda;
- Considerare i contesti di apprendimento anche nella valutazione interna del personale per favorire la valorizzazione del personale interno e la job rotation.

6.2.2 I quadri: principali strumenti per l'individuazione delle competenze non formali e informali

Dalla ricerca emergono considerazioni importanti anche sulla conoscenza ed utilizzo dei quadri regionali, nazionali e aziendali come strumenti utili ad individuare le competenze non formali e informali.

Per quanto concerne la conoscenza del quadro regionale, gli operatori della formazione sono quelli che lo conoscono meglio. Una conoscenza media è dichiarata da chi si occupa di incontro domanda-offerta, mentre invece nessuno degli HR intervistati lo utilizza, se non per l'attivazione dei tirocini in azienda.

Tutti i gruppi però, una volta presentato a chi non li conosceva, hanno dichiarato la sua grande utilità su diversi fronti.

- Nell'ambito dell'attuazione delle PAL e della formazione a finanziamento pubblico;
- Nel processo di trasformazione delle attività informali in competenze vere e proprie durante i percorsi di bilancio di competenze;
- Nell'attuazione dei tirocini, sia curricolari che extracurricolari;
- Nel supporto all'orientamento e alla comprensione, anche attraverso la verbalizzazione, delle competenze delle persone da orientare;
- Nella progettazione degli interventi formativi;
- Nel certificare competenze trasversali, necessarie per varie professioni, che vengono inserite nei corsi di formazione;
- Nella migliore comprensione delle esigenze aziendali e nella standardizzazione dei processi di lavoro interni ad un'organizzazione;
- Nella strutturazione delle competenze organizzative. I quadri possono fornire una base per la definizione di un campionario di competenze organizzative, sia soft che hard, che possono aiutare gli HR nelle loro attività.
- Nella comprensione delle competenze soft, associate ai ruoli professionali. In questo caso, i quadri possono aiutare a comprendere le competenze soft che potrebbero essere associate a un determinato ruolo professionale.
- Nel possibile miglioramento delle job description. Possono essere utilizzati, infatti, per migliorare la descrizione delle mansioni dei dipendenti, integrando le competenze legate a specifiche attività.

Tuttavia, vengono evidenziati anche alcuni rischi, che è utile riportare:

- L'appiattimento delle differenze individuali e la sottostima delle peculiarità di ogni persona;
- Un loro utilizzo eccessivamente rigido;
- La possibile creazione di aspettative troppo rigide nei dipendenti e la limitazione della loro flessibilità nell'esecuzione di alcune mansioni.

Per quanto riguarda la conoscenza del Quadro Nazionale, la maggior parte dei partecipanti dichiara di non conoscerlo. Il gruppo che lo conoscono di più sono sicuramente gli operatori che si occupano di incontro domanda-offerta e i formatori. Gli HR non ne sono a conoscenza.

Una volta presentato, però, tutti e tre i gruppi hanno riconosciuto la sua validità in diversi ambiti, e più in particolare:

- Nella presa di consapevolezza delle competenze del candidato;
- Nella gestione della formazione finanziata;
- Nella maggiore comprensione delle attività lavorative richieste dalle aziende;
- Come strumento complementare al QRSP, soprattutto per fornire descrizioni dettagliate delle mansioni professionali durante la progettazione di stage e corsi di formazione.

Alcune organizzazioni specializzate in incontro domanda-offerta, infine, hanno dichiarato di aver sviluppato dei veri e propri quadri di competenze interni all'azienda, che usano per valutare le competenze dei propri dipendenti e candidati. Questi quadri svolgono la stessa funzione dei quadri pubblici, fornendo un punto di riferimento per disambiguare le competenze richieste e possedute.

6.2.3 L'utilità dell'utilizzo dell'Individuazione di competenze

Per quanto riguarda le possibilità aperte dall'Individuazione di competenze, dalla ricerca emerge che tutti gli intervistati, dopo una breve presentazione della metodologia, nel caso in cui non fosse conosciuta, hanno riconosciuto la sua importanza nell'aumentare consapevolezza di sé e autostima nelle persone coinvolte e nel migliorare, di conseguenza, le loro prestazioni nella formazione e nello sviluppo di una migliore professionalità, sia nei contesti di selezione che di lavoro all'interno delle organizzazioni. Anche a livello HR, quindi, si riconosce un valore aggiunto nel suo eventuale utilizzo.

Tuttavia, è emerso che l'attuazione dell'individuazione è complessa e richiede tempo, motivazione e risorse finanziarie. Molti ritengono che la metodologia sia particolarmente utile per le persone meno strutturate, o per quelle già motivate al cambiamento, ma viene anche riconosciuta, soprattutto dagli HR, una sua potenzialità nell'aumentarla anche in chi è meno motivato.

Per migliorare l'efficacia dell'individuazione, gli intervistati hanno suggerito la necessità di figure professionali dedicate a questo scopo e di una maggiore integrazione di questa metodologia nei contesti in cui è efficacemente applicabile.

Per affrontare, invece, il grande scollamento su questo tema tra mondo delle PAL e della formazione da una parte, e imprese dall'altro, è emerso il suggerimento di coinvolgere attivamente le aziende nel processo di individuazione e riconoscimento delle competenze non formali e informali.

A questo proposito, viene proposta l'adozione di iniziative come la concessione di marchi o premi per le aziende che partecipano attivamente a questi processi, al fine di incentivare la collaborazione e risolvere le preoccupazioni che le allontanano dal prendere in considerazione queste possibilità. Infine, viene sottolineata l'importanza di collaborare con esperti provenienti dal mondo aziendale o da associazioni di settore per garantire che il processo di individuazione e riconoscimento delle competenze sia adeguato alle esigenze e alle aspettative del mercato del lavoro.