

Trentinofamiglia n. 10.9

## CRESCERE IN TRENTINO

Rapporto biennale sullo stato di attuazione  
del sistema integrato delle politiche giovanili  
“Legge provinciale sui giovani”  
14 febbraio 2007 n. 5, articolo 11

a cura di Arianna Bazzanella

## Capitolo 9 – Il manager territoriale e la certificazione delle competenze

di Lara Deflorian e Chiara Marino

### 1. La certificazione delle competenze

Tutti i cittadini possiedono conoscenze e capacità derivanti da diverse forme di esperienza e, ai fini di un riconoscimento del possesso di un profilo professionale ottenuto attraverso la certificazione delle competenze, è importante sapere che i principali contesti di apprendimento possono essere:

- 1) formali (scuola, corsi di formazione ufficiali con diplomi e qualificazioni);
- 2) non formali (lavoro, associazionismo, volontariato, servizio civile);
- 3) informali (vita quotidiana, famiglia, viaggi, media, web, amici).

Alcune ricerche sostengono che solo il 10% di quello che gli adulti imparano derivi da situazioni di apprendimento formale: si tratta del cosiddetto “Modello 70, 20, 10” che attribuisce il 70% di importanza all'apprendimento non formale, il 20% all'apprendimento informale e appunto solo il 10% all'apprendimento formale. Sarebbe quindi che il 70% delle cose che impariamo derivino dal “Learning by doing”, il 20% dal “Learning by living” e il 10% dal “Learning by training”.

Una ricerca di Eurobarometro conferma questa ipotesi: nel 2014 più di 30.000 cittadini dell'Unione Europea hanno partecipato a un sondaggio sull'apprendimento e il 23% degli intervistati ha risposto che l'istruzione e la formazione ricevuta non li aveva dotati delle abilità necessarie per trovare un lavoro in linea con le loro qualifiche. È chiaro quindi che la scuola, pur essendo fondamentale, non è più sufficiente per apprendere un mestiere, anche perché sempre meno i lavori che facciamo risultano perfettamente coerenti con il percorso di studi precedente.

Nella formazione formale il modello è definito da alcuni con il termine “push”: c'è sempre qualcuno di esterno al soggetto in apprendimento che pianifica il processo decidendo al posto suo tempi, contenuti, approcci. Nella formazione non formale e informale il modello è invece definito con il termine “pull”: è il soggetto che pianifica la sua formazione ed è quindi il singolo ad essere protagonista del proprio processo di apprendimento. La persona quindi è al centro!

Il riconoscimento delle competenze si colloca nell'ambito dell'apprendimento non formale e informale, in quanto nel contesto formale il riconoscimento è già soddisfatto dal conseguimento dei titoli di studio.

Secondo Gianluca Cepollaro, la competenza si può definire come un bricolage di risorse (saperi, conoscenze, abilità, capacità, atteggiamenti, motivazioni, pensieri, ragionamenti). La persona competente sarebbe un “bricoleur” (tuttofare) che sa quali risorse usare a seconda del contesto in cui agisce.

Un'altra metafora spesso usata per definire la competenza è quella dell'iceberg: la porzione visibile dell'iceberg corrisponderebbe alla parte più esplicita, in genere associata alle conoscenze e alle abilità possedute da una persona, mentre la porzione dell'iceberg nascosta sotto il livello dell'acqua sarebbe composta da quegli aspetti meno evidenti, quali motivazioni e atteggiamenti. Ma spesso nemmeno le conoscenze e le abilità sono così evidenti come sembra, anzi spesso sono tacite: conoscenze che tutti noi possediamo e che derivano dai nostri apprendimenti non formali e informali, ma di cui non siamo consapevoli. In genere, infatti, quando le persone agiscono non pensano a quali apprendimenti mettono in campo: più una persona è abituata a fare una cosa, meno attiva processi di riflessione, in quanto le azioni le vengono automatiche. Bisogna passare quindi dal livello tacito al livello esplicito, rendere visibili le risorse, dando loro il giusto nome, offrire alle persone consapevolezza delle risorse che possiedono, attivando veri e propri processi di empowering, e dare un riconoscimento sociale valido e legale a queste risorse e alle competenze che ne scaturiscono.

Questo processo trova le sue radici nella Raccomandazione europea del 20 dicembre 2012 che afferma che “Gli stati membri dovrebbero dare alle persone l'opportunità di dimostrare quanto hanno appreso al di fuori dell'istruzione e della formazione formali e di avvalersi di tale apprendimento per la carriera professionale e l'ulteriore apprendimento”.

## **2. La nascita di un nuovo profilo professionale**

L'attuale realtà dinamica e il contesto professionale in continuo cambiamento richiedono nuove professionalità, con la conseguente necessità di creare e definire profili professionali sempre aggiornati e il più possibile aderenti alla realtà lavorativa che vede coinvolto, in primis, il mondo giovanile.

La Fondazione Franco Demarchi, a seguito dell'accordo e di una collaborazione con l'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia Autonoma di Trento e alla luce della sua esperienza nell'ambito della certificazione delle competenze, ha sviluppato un progetto che, nella sua prima fase, ha visto la definizione di un nuovo profilo professionale, finalizzato a valorizzare la professionalità svolta sul territorio di operatori come i Referenti tecnico organizzativi (RTO) dei Piani giovani e dei Distretti famiglia, fortemente attivi nel lavoro di rete.

Un profilo professionale si definisce attraverso l'insieme di elementi che caratterizzano una specifica professione: una descrizione sintetica del lavoro, un insieme di una o più competenze, un elenco di attività che identificano le fasi di un processo di lavoro, a cui si collegano conoscenze e abilità agite e integrate, applicabili in contesti dinamici. Per la costruzione del nuovo profilo professionale è stata condotta un'indagine sul campo. In questa fase, secondo una metodologia bottom up che ha visto il coinvolgimento degli RTO, destinatari dello stesso profilo professionale, è stato fatto un lavoro di trasposizione dell'esperienza professionale concretamente vissuta, secondo standard descrittivi riconosciuti a livello sociale e istituzionale. A livello operativo la fasi condotte dalla Fondazione Demarchi sono state di:

- 1) Analisi e studio di documentazione di settore;
- 2) Interviste e focus group che hanno visto il coinvolgimento di alcuni testimoni privilegiati;
- 3) Analisi e rielaborazione di materiale documentale di settore;
- 4) Costruzione del profilo professionale;
- 5) Testazione del nuovo profilo su alcuni RTO.

Il risultato finale ha visto la nascita del profilo professionale di "Manager territoriale", che mette in campo conoscenze e abilità legate alla progettazione e al lavoro di rete nell'ambito delle politiche giovanili, familiari e di sviluppo di comunità.

A livello normativo il profilo (si veda la tabella 1) è stato quindi inserito nel "Repertorio provinciale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali" e definito secondo quanto riportato nella delibera della Giunta provinciale n. 1733 del 28/09/2018.

Tale passaggio è stato fondamentale poiché, per poter ottenere la certificazione di un profilo professionale, è necessario che questo sia inserito nel Repertorio provinciale. Inoltre, un altro elemento fondamentale, è stato l'aggancio del profilo di "Manager territoriale" al Repertorio nazionale del "Quadro nazionale delle qualificazioni professionali", in modo che la certificazione è valevole sull'intero territorio italiano.

Tabella 1 – Profilo di qualificazione professionale Manager territoriale tratto dall'“Allegato 1” parte integrante della delibera della Giunta provinciale n. 1733 del 28/09/2018

<b>PROFILO DI QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE</b>	
<b>Titolo qualificazione Professionale</b>	<b>MANAGER TERRITORIALE</b>
<b>Descrizione sintetica della qualificazione professionale</b>	Il Manager territoriale interviene nell'ambito delle politiche su base territoriale (giovanili, familiari e di sviluppo di comunità), progettando e organizzando azioni integrate sul territorio. Promuove, inoltre, il lavoro di rete tra i diversi attori presenti, al fine di rendere protagonista e valorizzare la comunità. Opera in contesti soggetti a trasformazione sociale e sviluppa prestazioni proprie e altrui, favorendo soluzioni anche creative.
<b>COMPETENZA 1</b>	Progettare, coordinare, attuare e valutare azioni integrate nell'ambito delle politiche su base territoriale (giovanili, familiari e di sviluppo di comunità)
	<p><b>Abilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raccogliere ed elaborare dati di contesto</li> <li>• Analizzare la domanda espressa e inespressa del territorio e dei suoi attori</li> <li>• Leggere e interpretare le problematiche manifestate dagli attori del territorio</li> <li>• Individuare e attivare le risorse territoriali</li> <li>• Individuare le strategie necessarie alla condivisione territoriale delle azioni a risposta dei bisogni rilevati</li> <li>• Individuare e analizzare documentazione di supporto alla progettazione delle azioni (norme, vincoli, disposizioni, ecc.)</li> <li>• Definire indicatori di performance, qualità e controllo delle azioni</li> <li>• Applicare tecniche di co-progettazione</li> <li>• Identificare gli obiettivi delle azioni, sulla base delle priorità degli attori coinvolti</li> <li>• Utilizzare strumenti e tecniche per curare il monitoraggio delle singole fasi progettuali (finalizzate alla ri-progettazione)</li> <li>• Applicare tecniche di problem solving</li> <li>• Gestire gli adempimenti amministrativi delle azioni previste</li> <li>• Applicare tecniche di pianificazione delle attività</li> <li>• Applicare tecniche di rendicontazione e di redazione di report</li> <li>• Applicare modalità di coordinamento del lavoro</li> </ul> <p><b>Conoscenze</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il territorio e le sue risorse</li> <li>• Normativa in materia di politiche giovanili, familiari e di sviluppo di comunità</li> <li>• Funzionamento degli enti locali (norme e prassi)</li> <li>• Fasi del ciclo di vita del progetto</li> <li>• Tecniche di progettazione e co-progettazione</li> <li>• Tecniche di pianificazione delle attività</li> <li>• Elementi di project management</li> <li>• Tecniche di rendicontazione e di redazione documentale</li> <li>• Tecniche di negoziazione e ascolto attivo</li> </ul> <p><b>Attività di riferimento</b></p> <p>Identificazione del team di progetto e degli stakeholders Sviluppo del piano di progetto e definizione degli obiettivi e delle attività Stima delle risorse e definizione delle specifiche organizzative di progetto Definizione operativa delle sequenze di attività e della stima dei tempi e dei costi Individuazione e controllo degli indicatori di performance della qualità Pianificazione degli approvvigionamenti Pianificazione e gestione della comunicazione Sviluppo del team di progetto e gestione degli stakeholders Gestione del processo di controllo (obiettivi, risorse, team, tempi, costi, ecc.) Gestione delle fasi di chiusura del progetto e dei deliverables previsti</p> <p><b>Livello QNQ/EQF della competenza</b> 5° livello</p>

<b>COMPETENZA 2</b>	Promuovere il lavoro di rete e sviluppare la partecipazione dei cittadini curando la comunicazione tra i soggetti del territorio
	<b>Abilità</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare, selezionare e coinvolgere le risorse del territorio</li> <li>• Applicare tecniche di comunicazione e di gestione delle dinamiche di gruppo</li> <li>• Applicare tecniche di lavoro di rete</li> <li>• Applicare tecniche di negoziazione</li> <li>• Applicare tecniche per la gestione di pubbliche relazioni</li> <li>• Redigere dispositivi di promozione/marketing sociale funzionali al canale comunicativo utilizzato</li> <li>• Individuare e utilizzare i canali comunicativi per promuovere le iniziative</li> <li>• Analizzare la domanda e le istanze non definite provenienti dal territorio e dagli operatori interfacciandosi con questi</li> <li>• Condurre momenti di confronto per identificare problemi e individuare soluzioni</li> <li>• Stimolare le capacità decisionali anche in ambito lavorativo e formativo</li> <li>• Gestire dinamiche di gruppo</li> <li>• Applicare tecniche di animazione del territorio per la gestione di azioni in grado di far emergere potenzialità, modelli, eccellenze e criticità</li> </ul>
	<b>Conoscenze</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caratteristiche del territorio e della rete dei servizi pubblici e privati</li> <li>• Elementi di comunicazione verbale e non verbale</li> <li>• Tecniche di lavoro di rete</li> <li>• Tecniche di negoziazione e di gestione dei conflitti</li> <li>• Elementi di scrittura</li> <li>• Elementi di normativa relativa a convenzioni e/o organizzazione di eventi</li> <li>• Caratteristiche socio-culturali del territorio</li> <li>• Tecniche di ascolto attivo e di empowerment</li> <li>• Elementi di politiche su base territoriale europee, nazionali, locali</li> </ul>
	<b>Attività di riferimento</b> Identificazione del team di progetto e degli stakeholders Pianificazione e gestione della comunicazione Sviluppo del team di progetto e gestione degli stakeholders
	<b>Livello QNQ/EQF della competenza</b> 5° livello

### 3. Il percorso per la certificazione di “Manager territoriale”

I percorsi di validazione e certificazione delle competenze si fondano sull'opportunità di ciascuna persona nel vedere riconosciute le proprie competenze a prescindere dal contesto in cui esse sono state maturate.

Le competenze validabili e poi successivamente certificabili sono tutte quelle che le persone acquisiscono, come già scritto in precedenza, in contesti non solo scolastici, ma anche e soprattutto nei contesti lavorativi e in generale attraverso tutte le proprie esperienze di vita.

Molti aspiranti Manager territoriali hanno maturato competenze sul campo, attraverso la pratica professionale, la formazione continua e lo svolgimento di varie attività, spesso assai più ricche di quelle attestate dal possesso di uno specifico titolo di studio. Riconoscere formalmente tali competenze acquisite permette alle persone di valorizzare il proprio patrimonio di professionalità, esercitando, in questo caso, il ruolo di Manager territoriale con pieno riconoscimento sociale e istituzionale.

Nel concreto le opportunità a favore del Manager Territoriale risultano:

- Soddisfare quanto richiesto dalla l.p. n. 6 del 28 maggio 2018 (relativa alla l.p. sui Giovani e alla l.p. sul Benessere Familiare), secondo cui gli operatori che supportano la realizzazione del sistema integrato delle politiche giovanili e gli operatori che supportano la realizzazione del distretto per la famiglia devono essere in possesso delle validazioni e certificazioni delle proprie competenze nel rispetto delle disposizioni provinciali e statali vigenti in materia di validazione e certificazione di competenze;
- Valorizzare le proprie esperienze pregresse;

- Acquisire maggiore consapevolezza delle proprie risorse professionali e personali;
- Aprirsi a diverse occasioni professionali;
- Ambire a possibili futuri di crediti formativi.

Per poter accedere ai percorsi che portano alla certificazione delle competenze di “Manager territoriale” è necessario che le persone abbiano maturato un’esperienza di almeno 30 mesi, anche non continuativa ma svolta nell’arco degli ultimi 7 anni precedenti alla richiesta di certificazione, nello svolgimento di attività di progettazione e di lavoro di rete nell’ambito delle politiche giovanili e/o familiari e/o di sviluppo di comunità; oppure aver svolto, nei 7 anni precedenti alla richiesta di certificazione, almeno 24 mesi il ruolo di Referente tecnico organizzativo sui Piani Giovani di Zona e/o d’Ambito o il ruolo di referente tecnico/istituzionale di uno dei Distretti Famiglia del Trentino.

La struttura del percorso che porta alla certificazione delle competenze si articola attraverso la:

- 1) Fase dell’accoglienza che vede l’attivazione di un Sportello informativo, finalizzato anche alla verifica dei requisiti, sopra riportati, per accedere alla certificazione;
- 2) Fase dell’accompagnamento finalizzata alla produzione, da parte degli aspiranti Manager territoriali, del Dossier Individuale (raccolta documentale dell’esperienza che sarà analizzata e valutata);
- 3) Fase di validazione che porta alla produzione del Documento di Trasparenza che definisce la possibilità di accesso alla successiva fase di certificazione;
- 4) Fase di certificazione attuata da una commissione composta da un esperto metodologico di valutazione, da un referente del documento di trasparenza rappresentante, in questo caso della Fondazione Demarchi, da un esperto di contenuto, referente professionale, secondo quanto dichiarato dall’articolo 11 della Delibera della Giunta Provinciale n. 2471 di data 29 dicembre 2016 per la determinazione della commissione di valutazione.

Attualmente sono un’ottantina gli aspiranti “Manager territoriali” che hanno iniziato il percorso di certificazione alla Fondazione Franco Demarchi.

### **Bibliografia**

Cepollaro Gianluca, *Le competenze non sono cose*, Guerini e Associati editore, 2008

Reggio Piergiorgio e Righetti Elena (a cura di), *L’esperienza valida: teorie e pratiche per riconoscere e valutare le competenze*, Carocci editore, 2013

Reggio Piergiorgio e Righetti Elena (a cura di), *Generare valore: la validazione delle competenze nelle organizzazioni*, Carocci editore, 2011

*Raccomandazione del Consiglio dell’Unione Europea* del 20 dicembre 2012 sulla convalida dell’apprendimento non formale e informale (2012/C 398/01)