

La valutazione come strategia di cambiamento e sviluppo organizzativo

SILVIO PUGLIESE¹ - MARINA DE VITO²

La valutazione del personale nelle organizzazioni è spesso vista con diffidenza, considerata una modalità per valutare le persone per i loro comportamenti, per punirle o premiarle. Una diffidenza che diventa spesso un tabù nelle organizzazioni di Formazione e Istruzione. In realtà il processo di valutazione costituisce uno degli strumenti più potenti per promuovere lo sviluppo professionale delle persone e favorire il cambiamento e lo sviluppo delle organizzazioni. La valutazione interviene infatti nei principali processi di gestione e sviluppo delle organizzazioni, dalla selezione allo sviluppo alla formazione. L'attivazione di un processo di valutazione non può tuttavia essere improvvisata, richiede l'utilizzo di metodi e strumenti appropriati e un'adeguata preparazione ad utilizzarli. L'utilizzo della valutazione nelle organizzazioni formative è abbastanza recente ma laddove viene impiegata correttamente mostra la sua efficacia, specialmente per accompagnare i processi di cambiamento.

1. La valutazione nelle organizzazioni

Tra i fattori di produzione di beni e servizi l'unico in grado di attivare e sostenere cambiamenti è l'uomo che rappresenta una risorsa strategica nei processi di riorganizzazione, nei quali il cambiamento costituisce la premessa e l'elemento portante. D'altro canto, la valutazione rappresenta un processo strettamente connesso nella natura e nel funzionamento delle organizzazioni di produzione di beni e servizi. In linea generale, riferendoci ai contesti aziendali, possiamo distinguere due ambiti di valutazione distinti ma integrati:

- la valutazione "individuale", finalizzata a indagare le competenze richieste, potenziali e agite, dei singoli individui nelle organizzazioni e si articola

¹ Professore a contratto di organizzazione d'impresa e Strategia e politica aziendale all'Università di Trento, esperto di organizzazione, formazione e sistemi di gestione.

² Esperta di metodologie e organizzazioni formative, Cultore della materia all'Università cattolica di Brescia.

nelle tre valutazioni convenzionali: della posizione/ruolo, del potenziale e della prestazione;

- la valutazione “sociale”, finalizzata generalmente a valutare la prestazione e lo sviluppo di gruppi di persone nelle organizzazioni e contempla in generale tre tipologie di valutazione:
 - dei gruppi, in relazione alle attività di team building e management;
 - della cultura e dei valori prevalenti in aree o nell’intera organizzazione;
 - del clima ovvero del tono e qualità delle relazioni esistenti all’interno di unità organizzative o intere aziende.

Ambedue i suddetti ambiti hanno una connessione forte e diretta con i cambiamenti organizzativi e spesso costituiscono delle fasi dei progetti di cambiamento organizzativo; senza la pretesa di essere esaustivi possiamo riassumere brevemente le connessioni come segue.

Le valutazioni individuali sono generalmente collegate sia a progetti di riorganizzazione di unità che ai processi gestionali dell’azienda e in particolare:

- la valutazione delle posizioni è parte integrante dei progetti di riorganizzazione essendo compresa nelle valutazioni di fattibilità dei nuovi modelli organizzativi;
- la valutazione del potenziale costituisce uno dei pre-requisiti fondamentali per l’attivazione di un processo di cambiamento essendo la fase in cui si scelgono gli attori del cambiamento;
- la valutazione delle prestazioni rappresenta in qualche modo il punto di sintesi tra le due precedenti, in quanto verifica costantemente l’efficacia e l’efficienza dei modelli organizzativi realizzati rispetto alle risorse disponibili oltre a costituire la base essenziale per qualsiasi sistema premiante.

Le valutazioni “sociali”, se si escludono quelle dei gruppi, hanno dei collegamenti con processi di più ampio respiro legati al cambiamento organizzativo:

- la valutazione della cultura e dei valori, spesso correlata a cambiamenti profondi della *vision* o della *mission* di un’azienda ma, se riferita ai cambiamenti organizzativi, può rappresentare un pre-requisito o un target nella misura in cui evidenzia potenziali criticità o ostacoli culturali da rimuovere per attivare il cambiamento oppure identifica obiettivi e traguardi culturali e valoriali per poter implementare nuovi modelli organizzativi.
- la valutazione del clima rappresenta invece uno strumento consolidato ed efficace per verificare lo stato di benessere (o malessere) di una organizzazione, i cui risultati sono importanti per individuare ed attivare cambiamenti organizzativi.

Dalle considerazioni esposte si evince come la valutazione, qualsiasi sia l’ambito, costituisce un formidabile strumento di supporto ai cambiamenti or-

ganizzativi e in molti casi è integrata con essi. Tuttavia la sua efficacia dipende da differenti aspetti: coerenza tra gli obiettivi di cambiamento, strategie di valutazione utilizzate, impostazione del processo di valutazione, tecniche e strumenti di valutazione.

Nel presente lavoro ci soffermeremo prioritariamente sulle valutazioni individuali e di gruppo mentre tralascieremo le valutazioni di clima e dei valori che, data la loro specificità, richiedono una trattazione a parte.

2. Processi e tecniche di valutazione

2.1. Definizione del profilo di competenza

La definizione del profilo di competenza è di fondamentale importanza ai fini di una qualsiasi valutazione individuale o di gruppo; infatti, sia nel caso delle valutazioni delle prestazioni che del potenziale non si può prescindere dal valutare una performance attesa per produrre un risultato, che costituisce la principale evidenza di una competenza. Purtroppo tale attività non è “meccanica” ma presuppone un delicato processo di analisi a partire dai ruoli e dalle mansioni delle persone coinvolte nella valutazione. Uno degli errori più frequenti e tuttora persistente consiste nell’assumere direttamente le responsabilità di ruolo come competenze o viceversa, che genera confusione nell’esprimere i contenuti del ruolo, nelle cui descrizioni sono spesso scambiate responsabilità o attività con elementi di competenza (per esempio: la finalità di un ruolo di progettista formativo “Assicurare l’analisi dei bisogni formativi” viene espressa come “Capacità di condurre l’analisi dei bisogni formativi” che evidentemente mescola un output con una capacità di ottenerlo ovvero l’esercizio di una competenza). Questa confusione ha come conseguenza il blocco del processo di individuazione delle competenze che presuppone un lavoro analitico e finalizzato.

Il concetto fondamentale che pone un chiaro limite tra ruolo e competenza consiste nella distinzione fra gli aspetti della mansione nei quali un soggetto è competente e aspetti della persona che rendono competente la persona stessa. La competenza riguarda i comportamenti che una persona mette in atto per conseguire il risultato previsto da una mansione e non il risultato in quanto tale (R. Boam e P. Sparrow, 1996)³.

È quindi opportuno separare e distanziare temporalmente le due attività di definizione del ruolo e del profilo delle competenze, coinvolgendo esperti differenti in relazione alle due specifiche finalità delle attività. Dal punto di vista

³ BOAM R. - SPARROW P., *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, F. Angeli, Milano 1996.

operativo è opportuno utilizzare strumenti riconducibili alla matrice ruolo-competenze, della quale viene riportato un esempio in Tabella 1.

Un ulteriore lavoro, di fondamentale importanza per la valutazione, è l'analisi della competenza finalizzata a identificare i descrittori dei singoli elementi da utilizzare ai fini dell'individuazione degli indicatori per la valutazione. La tabella 2 riporta uno stralcio del risultato di questo lavoro.

2.2. Definizione delle tecniche e strumenti di valutazione

La definizione delle tecniche e degli strumenti da utilizzare costituisce un ulteriore elemento critico per l'efficacia della valutazione in un contesto di cambiamento organizzativo. Si tratta di un'attività impegnativa, che richiede un'attenta analisi delle competenze target della valutazione e quindi un'azione progettuale, svolta da formatori esperti con adeguata esperienza, finalizzata a identificare quale sia lo strumento più adatto per la valutazione.

Per iniziare, si possono valutare gli abbinamenti generali, la cui validità è ampiamente verificata sul campo, tra famiglie di competenze e tipologie di strumenti (Tab. n. 3) che aiutano a focalizzare l'azione progettuale. Ad esempio, se dobbiamo valutare delle capacità manageriali, l'utilizzo di prove di gruppo e *role-play* è molto indicata, come è possibile verificare da molteplici esperienze che hanno documentato un buon livello di efficacia.

Tab. n. 1 - Esempio di Matrice Ruolo-Competenza per un Responsabile di Unità Operativa

Responsabilità di ruolo	Garantire la gestione delle persone dell'unità	Assicurare la qualità del Servizio al cliente	Assicurare la formazione sviluppo collaboratori	Assicurare i livelli di efficienza dell'unità
Competenza				
Ricerca informazioni	X	X	X	X
Tensione al risultato		X		X
Fiducia in sé	X	X	X	
Sensibilità interpersonale	X		X	
Spirito di collaborazione		X	X	
Orientamento all'obiettivo		X	X	X

Fonte: R.Boam, P. Sparrow - op.cit, rielaborazione Silvio Pugliese nell'ambito di un progetto di selezione di responsabili di Unità Operativa, Trento 2010

Tab. n. 2 - Esempio risultato dell'analisi delle competenze

ELEMENTI DI COMPETENZA	DESCRITTORI
1. Gestire relazioni interpersonali	1. Influenzare altri; 2. Interagire efficacemente; 3. Suscitare interesse
2. Sviluppare potenzialità altrui	1. Ascoltare gli altri; 2. Prendersi cura dei problemi altrui; 3. Dedicare tempo agli altri
3. Creare cooperazione fra collaboratori	1. Sviluppare comunicazione; 2. Promuovere un clima collaborativo; 3. Restituire risultati conseguiti

Fonte: Report progetto di valutazione delle competenze di Coordinatori di area in un'azienda di servizi alla persona, Silvio Pugliese, Roma 2007

Tab. n. 3 - *Relazioni generali tra famiglie di competenze e tipologia di strumenti di valutazione*

TECNICHE/STRUMENTI COMPETENZE	Analisi CV e biografia professionale e titoli allegati	Prove di gruppo (cooperative- competitive)	Role - play e Simulazioni	Prove ed esercita- zioni individuali	Incident/inbasket (ricavati dai ruoli specifici)	Intervista/Colloquio individuale (dei superiori o di terzi)
CONOSCENZE	- Tecnico - Scientifiche			X		X
	- Umanistiche e linguistico					
	- Di Mestiere					
CAPACITÀ	➤ Tecnico- Specialistiche			X		X
	➤ Manageriali	X	X		X	
	➤ Relazionali	X	X			X
QUALITÀ	➤ Operative	X			X	X
	➤ Sociali		X			X
	➤ Relazionali					X

Fonte: Silvio Pugliese, Valutazione e sviluppo delle competenze, WKT- IPSOA, Milano 2004

La definizione degli strumenti va comunque completata con un'analisi degli elementi specifici di competenza del profilo target che dovrà permettere l'individuazione e la costruzione delle prove da utilizzare nel processo di valutazione. Un esempio di risultato finale di questo lavoro è illustrato nella Tabella 4, relativa alla valutazione del potenziale per la copertura di ruoli di coordinamento di un'organizzazione di servizi. La Tabella riporta un esempio di profilo di competenze da valutare e per ciascuna le specifiche prove appositamente costruite e successivamente utilizzate.

Tab. n. 4 - *Definizione delle prove per valutare gli elementi di competenza target di un coordinatore di area*

ELEMENTI DI COMPETENZA TARGET DELLA VALUTAZIONE	PROVE		
	BIOGRAFIA / COLLOQUIO	INVENTARI	PROVE INDIVIDUALI / DI GRUPPO
<i>Gestione dell'ansia</i>		Inventario ansie sociali	
<i>Consapevolezza delle proprie capacità</i>	– Biografia professionale – Colloquio	Inventario autostima	
<i>Capacità di contestualizzarsi</i>	– Colloquio	Inventario sui modelli di apprendimento	Lavoro di gruppo "Relazione Responsabile - Operatore-1"
<i>Agire nell'incertezza</i>		Inventario incertezza	
<i>Orientamento al risultato</i>	– Biografia professionale – Colloquio		
<i>Sviluppo potenzialità altrui</i>	– Biografia + Colloquio	Inventario sugli stili di gestione	
<i>Ricerca dati, analisi del problema, formulazione diagnosi, ricerca soluzioni</i>			Lavoro di gruppo "Relazione Responsabile - Operatore-2"

Fonte: Report progetto di valutazione delle competenze di Coordinatori di area in un'azienda di servizi alla persona, Silvio Pugliese, Roma 2007

2.2.1. *Strumenti di valutazione individuali*

Vi sono due strumenti individuali di valutazione dai quali non si può prescindere, qualsiasi sia la strategia adottata: il colloquio e la biografia professionale. Il colloquio rappresenta lo strumento storicamente più diffuso e utilizzato con il quale si possono indagare competenze molto variegata, in relazione agli attori coinvolti; è indispensabile nelle valutazioni della prestazione e del potenziale ma è anche richiesto nelle valutazioni delle posizioni (è superfluo sottolineare che è indispensabile nelle analisi di clima o della cultura); laddove vi siano numeri significativi, il colloquio può assumere la forma di un'intervista strutturata e veloce. In ogni caso l'efficacia del colloquio è strettamente correlata alla competenza del valutatore che lo dovrà effettuare, il che impone una particolare attenzione nella fase di preparazione. D'altro canto, stante la competenza del valutatore, la realizzazione dei colloqui individuali è relativamente agevole se confrontata ad altri strumenti.

La biografia professionale è uno strumento che negli ultimi anni sta assumendo sempre maggiore importanza e si sta diffondendo significativamente nelle prassi di valutazione. Essa rappresenta una evoluzione del curriculum vitae verso una vera e propria autovalutazione individuale delle proprie competenze professionali che, associata al colloquio individuale, diventa etero valutazione. La peculiarità delle biografie professionali è nella struttura che, a differenza dei CV, richiede sempre una riflessione critica sulle esperienze maturate e le competenze sviluppate. Sebbene non esista una struttura standard ma può cambiare da caso a caso in relazione agli obiettivi specifici della valutazione, è comunque possibile definire una struttura generale articolata in tre sezioni:

- dati anagrafici e percorso di Istruzione e Formazione;
- rilettura critica delle esperienze nell'ottica di esplicitare l'acquisizione di competenze;
- rilettura critica delle competenze acquisite in relazione ad aspirazioni e motivazioni di sviluppo.

Un altro strumento particolarmente utile e molto versatile è l'*incident* (noto anche come incidente critico) che può essere utilizzato per valutare una varietà di competenze e può essere utilizzato sia individualmente che in gruppo. Oltre alla versatilità, la sua attrattività è legata alla relativa semplicità di preparazione ed utilizzo ed agli impatti limitati.

2.2.2. Strumenti di valutazione in gruppo

Uno strumento più sofisticato di valutazione ma altrettanto diffuso è il "gruppo" ovvero le sue dinamiche, sulle quali effettuare la valutazione delle competenze; a tale scopo bisogna tuttavia distinguere due modalità differenti di utilizzo del gruppo sia per finalità che per funzionamento:

- il gruppo per l'effettuazione di prove competitive e/o cooperative, appositamente predisposte per valutare una o più specifiche competenze;
- il *focus group*, ossia il gruppo come strumento di approfondimento e valutazione di aspetti professionali e organizzativi (se utilizzato in ambito organizzativo).

È importante sottolineare che il *focus group*, molto utilizzato nelle valutazioni del clima e delle culture organizzative (oltre che in moltissimi altri contesti di analisi), ha un minore utilizzo come strumento per valutare le competenze mentre è spesso usato in fase di analisi delle stesse.

L'utilizzo del gruppo come strumento di valutazione delle competenze (primo caso) è molto "delicato" è presuppone un'attenta valutazione e preparazione, perché gli attori coinvolti sono molteplici e le dinamiche che ne scaturiscono possono avere impatti indesiderati sull'organizzazione oltreché sugli stessi componenti del gruppo. Come anticipato il gruppo consente di attivare delle dinami-

che possono essere di competizione, di cooperazione o di ambedue, in relazione al compito ovvero agli obiettivi assegnati al gruppo; l'assegnazione, formalizzata, può avvenire attraverso casi di studio, *incident* o altri tipi di prova. La valutazione può essere condotta indirettamente sui risultati (con un coinvolgimento più o meno intenso del gruppo) e/o attraverso l'osservazione delle dinamiche messe in atto; in quest'ultimo caso è prevista la figura dell'osservatore che naturalmente, deve essere formato per tale compito in maniera adeguata.

2.2.3. Assessment Center

L'*Assessment Center* rappresenta una tecnica articolata che può integrare differenti strumenti e presuppone la presenza di due o più *assessor*, chiamati a valutare le dinamiche relazionali dei valutati. Generalmente l'*assessment* viene condotto su gruppi di 6-8 persone; nella Figura 1 è riportato un esempio ottimale di *layout* per la conduzione di un *assessment* su un gruppo di 6 persone e richiede la presenza di almeno due *assessor* mentre nel caso di 8 persone cambia il *layout* e sono richiesti almeno 4 *assessor*. Si tratta di uno strumento particolarmente adatto a valutare competenze potenziali e perciò molto indicato nei processi di sviluppo organizzativo e nella selezione. Tuttavia la sua utilizzazione è impegnativa e delicata perché assomma le criticità degli altri strumenti e presuppone il coinvolgimento di vari attori della struttura.

Fig. n. 1 - Layout ottimale di Assessment di 8 persone

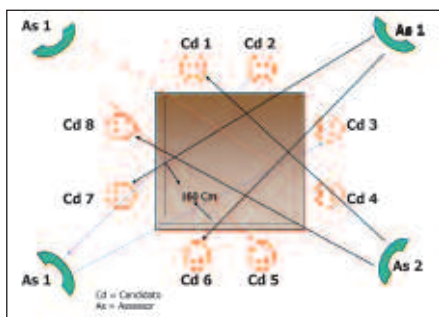
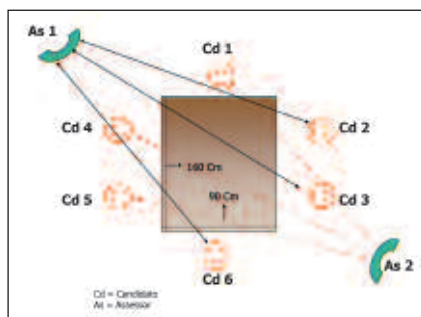


Fig. n. 2 - Layout ottimale di Assessment di 6 persone



3. Un caso di utilizzo della valutazione nel processo di sviluppo di un'azienda speciale per i servizi formativi

3.1. L'azienda speciale per i servizi

L'esperienza di valutazione finalizzata al cambiamento organizzativo riguarda un'azienda di servizi formativi della Lombardia di dimensioni rilevanti, articolata su più Unità Operative (Centri) su tutto un territorio provinciale. Lo

status di Azienda Speciale di tale struttura è stato solo l'ultimo assetto, dopo un excursus storico caratterizzato da vari passaggi gestionali (con tappe significative come la trasformazione da Centri di Formazione Regionali a Centri provinciali), che ne hanno determinato l'evoluzione sia dal punto di vista di servizi offerti che da pratiche manageriali interne.

La nascita di tale realtà formativa risale agli Anni 70 come CFP (Centro Formazione Professionale), rappresentando una realtà fortemente radicata nel territorio ed in grado di esprimere un'offerta formativa adeguata ai fabbisogni professionali della realtà circostante. Gli attori sociali, economici e politici territoriali riconoscono da subito nei CFP un valore di stimolo allo sviluppo locale tramite interventi educativi e formativi che raggiungono i destinatari appartenenti a varie fasce d'età. Sorgono numerosi CFP che si distribuiscono capillarmente sul territorio provinciale, ma costituiscono delle realtà autonome, slegate tra di loro, che rispondono a linee guida regionali senza creare una rete coesa sul territorio. Ciò comporta incoerenze tra i vari CFP, sia dal punto di vista dell'offerta formativa che dal punto di vista gestionale, con scelte gestionali diversificate che non contribuiscono alla creazione di un'immagine univoca e ad una credibilità forte sul territorio provinciale. Inoltre, tale destrutturazione conferma l'idea diffusa della Formazione Professionale come iter scolastico di serie B, in grado di offrire solo percorsi di Formazione e di non completare la propria offerta con altri tipi di Formazione.

La volontà di rispondere al meglio ai bisogni degli utenti e l'obiettivo di offrire percorsi formativi organici, completi e progressivi, nonché il confronto con altre realtà formative del territorio, sollecita la nuova gestione provinciale all'avvio di una riformulazione della proposta formativa volta ad una logica di rete fra i Centri e fra essi e la comunità locale. È così che lo sforzo della Provincia per la riorganizzazione dei Centri, motiva la creazione di un'Azienda Speciale, mirata all'effettivo miglioramento della loro gestione ed alla razionalizzazione ed ottimizzazione della Formazione Professionale su tutto il territorio provinciale. La nuova istituzione si configura come Ente pubblico economico, strumento della Provincia per l'esercizio dei servizi pubblici locali, ma con possesso di personalità giuridica ed autonomia patrimoniale. La creazione dell'Azienda Speciale permette la costruzione di una rete tra i vari CFP, con la conseguente razionalizzazione dell'offerta formativa, la definizione di un nuovo stile di gestione finalizzato all'ottimizzazione delle risorse e all'apertura a nuovi contesti di Formazione. L'obiettivo dell'Azienda Speciale non è tanto l'omogeneizzazione, quanto l'analisi delle peculiarità di ogni Centro, ovvero del bacino territoriale in cui è inserito con l'obiettivo di migliorare l'offerta e promuoverne le eccellenze.

L'Azienda Speciale viene fondata con la duplice finalità di garantire:

- la gestione dei servizi formativi e delle attività tese alla promozione della cultura formativa nell'ambito professionale;
- la progettazione e la conduzione di attività di Formazione, orientamento, inserimento e accompagnamento al lavoro, in modo da assicurare un'offerta formativa coerente con le esigenze del territorio provinciale e dei potenziali destinatari.

Finalità da perseguire attraverso l'individuazione, la promozione e l'erogazione dei servizi orientativi e formativi in linea con le istanze provenienti dal mercato del lavoro, sia nell'ambito privato che pubblico, dall'utenza del territorio e dal mondo scolastico.

La nuova configurazione in Azienda Speciale con il conseguente assetto organizzativo rinnovato, ha inoltre permesso di sviluppare nuove aree di operatività:

- attività di studio, ricerca e progettazione, indagini e sondaggi per l'analisi della domanda formativa e delle esigenze di carattere orientativo;
- corsi di qualificazione e riqualificazione professionale, di specializzazione, aggiornamento e Formazione permanente e continua;
- collegamenti delle realtà scolastiche, culturali, economiche e socio educative e produttive con il Sistema formativo mediante la promozione e la gestione di attività di orientamento scolastico professionale;
- azioni di marketing di tutti i servizi offerti;
- azioni per la realizzazione e la commercializzazione di supporti e materiali pubblicitari, anche su commessa;
- sviluppo di una nuova filiera di servizi sui fondi interprofessionali e contatti diretti con aziende artigiane e medio/grandi.

A distanza di circa otto anni l'Azienda Speciale è molto cambiata rispetto all'assetto originario; è in grado di instaurare rapporti di collaborazione con Enti ed articolazioni dello Stato, con la Regione, con Enti pubblici, con le Università, con istituti privati operanti nel campo della Formazione Professionale e con istituti di ricerca, stipulando con essi convenzioni, contratti di servizio ed accordi di programma, partecipando anche ad associazioni temporanee con Enti, istituti e organismi, nel rispetto degli indirizzi posti dall'Amministrazione Provinciale. Inoltre, inizia a divenire riferimento per Aziende private che richiedono interventi specifici di progettazione ed erogazione di vari servizi formativi.

3.2. Il progetto di cambiamento organizzativo

La ricerca dell'eccellenza, la volontà di rispondere al meglio ai bisogni degli utenti e l'obiettivo di offrire percorsi formativi organici, hanno motivato lo sforzo dell'azienda alla riorganizzazione; un processo durato diversi anni che at-

traverso un profondo riesame dei processi organizzativi, delle metodologie didattiche ed in particolare delle risorse umane operanti nella struttura, la trasformazione da un Ente pubblico burocratico in un'azienda di servizi efficiente e orientata all'eccellenza.

Le risorse umane sono state considerate l'elemento preferenziale per attivare la leva del miglioramento e rispondere al bisogno emergente dalle rinnovate esigenze di sviluppo di un tessuto economico e lavorativo sempre più eterogeneo. È stato necessario ridefinire tutti i ruoli di coordinamento e in particolare il ruolo di responsabile di unità operativa e di modificarne la percezione di status: da direttori di CFP autonomi, con stile direzionale centralizzato ed autoritario, a rappresentanti di centri posti in rete, con esigenze di condivisione delle decisioni e delle scelte.

Le tappe che hanno condotto all'evoluzione dell'assetto organizzativo, hanno seguito il principio della gradualità, focalizzandosi di volta in volta su nodi cruciali per la realizzazione del cambiamento. Dapprima è stato nominato un CdA ed un Direttore Generale operativo, che hanno realizzato la presa in carico dello statuto esistente, con la definizione di prime linee di armonizzazione e di costituzione degli uffici della sede centrale. È stata effettuata un'analisi organizzativa con studio della situazione attuale, la predisposizione del modello organizzativo a tendere e sono state definite e redatte le nuove *job description* delle figure chiave per i quali sono stati definiti dei percorsi di crescita e sviluppo. Inoltre, è stato attivato un processo di *budgeting* coerente e condiviso tra le sedi, finalizzato all'ottimizzazione nell'uso delle risorse nonché allo sviluppo di nuove linee di business. Attraverso riunioni di staff è stato attivato il processo di pianificazione e controllo a livello di sede centrale ed implementato il controllo di gestione verso le sedi, con richiesta di report per il controllo economico.

A distanza di qualche anno dall'attivazione del nuovo modello organizzativo è stata effettuata un'analisi dei carichi di lavoro e ricalcolati gli organici con significativa riduzione di attività indirette ed applicato un nuovo regolamento. Stabilizzato l'assetto organizzativo, è stato avviato il piano di sviluppo delle competenze dei ruoli chiave attraverso *assessment* e attività di *coaching* con l'obiettivo di valutare il potenziale delle risorse umane aziendali e individuare nuovi coordinatori di Unità operativa.

Una sintesi del processo complessivo di riorganizzazione, che evidenzia le tappe e i principali risultati è riportata nella Tabella 5, dove sono evidenziate le tappe ed i principali risultati conseguiti.

Ai fini del presente contributo è importante evidenziare alcuni aspetti relativi ai cambiamenti organizzativi, che hanno assunto un ruolo critico nell'ambito dell'intero processo di trasformazione del CFP in Azienda Speciale per i servizi formativi.

Una volta definito il nuovo modello istituzionale dell'Azienda Speciale, il primo compito impegnativo è stato la definizione del modello organizzativo: sono state ridisegnate le strutture, le funzioni, i ruoli e i meccanismi di coordinamento con forte attenzione alle necessità gestionali dell'azienda. Tra gli obiettivi della riorganizzazione, quello di istituire ed attivare un nuovo ruolo di Responsabile dell'Unità Operativa (che sostituisce i vecchi centri locali) ha assunto un aspetto rilevante per garantire la coerenza e la continuità gestionale necessarie a realizzare le mete poste dal nuovo posizionamento dell'Azienda sul mercato della Formazione e dal nuovo assetto organizzativo. Per il conseguimento dell'obiettivo è stato deciso di utilizzare una strategia basata sulla valutazione; è stato perciò definito un iter specifico di valutazione delle competenze della figura del Coordinatore di UO che ha integrato la valutazione del potenziale con la valutazione delle prestazioni ed utilizzato una gamma ampia ed articolata di strumenti.

Tab. n. 5 - Sintesi del processo di riorganizzazione

ANNO	CAMBIAMENTI	SINTESI-RISULTATI
2004	<input type="checkbox"/> Trasformazione degli 8 CFP ex regionali in Azienda Speciale (Ente strumentale della provincia di Brescia) <input type="checkbox"/> Presa in carico dello statuto e prime linee di armonizzazione e di costituzione degli uffici della sede legale	<input checked="" type="checkbox"/> Istituzione CdA <input checked="" type="checkbox"/> Nomina di un Direttore Generale con responsabilità piena sulla gestione <input checked="" type="checkbox"/> Sede legale
2005	<input type="checkbox"/> Analisi organizzativa con studio della "situazione attuale" e predisposizione modello organizzativo "TO BE" <input type="checkbox"/> Attivazione processo di budget <input type="checkbox"/> Riordino delle linee di business	<input checked="" type="checkbox"/> Nuove strutture organizzative <input checked="" type="checkbox"/> Job description <input checked="" type="checkbox"/> Gestione della formazione continua con margine di contribuzione
2008	<input type="checkbox"/> Attivazione del processo di pianificazione e controllo a livello di sede centrale <input type="checkbox"/> Implementazione del processo di budget e attivazione del controllo di gestione	<input checked="" type="checkbox"/> Riunioni di staff stratificate <input checked="" type="checkbox"/> Istituzione Posizioni organizzative <input checked="" type="checkbox"/> Report controllo economico
2011	<input type="checkbox"/> Analisi dei carichi di lavoro e ricalcolo degli organici <input type="checkbox"/> Nuovo regolamento organizzativo	<input checked="" type="checkbox"/> Razionalizzazione degli organici con significativa riduzione di attività indirette <input checked="" type="checkbox"/> Implementazione nuovo regolamento
2012	<input type="checkbox"/> Piano di sviluppo delle competenze dei ruoli chiave attraverso assessment e attività di coaching	<input checked="" type="checkbox"/> Primo assessment per la valutazione del potenziale del Coordinatore di Unità operativa

3.3. La strategia di valutazione per i coordinatori di U.O.

Va innanzitutto premesso che la strategia di valutazione adottata è strutturalmente integrata con il processo di cambiamento organizzativo che, relativamente alle risorse umane, è finalizzato al conseguimento di quattro risultati prioritari:

- individuare un modello organizzativo aziendale, secondo criteri di coerenza con le mete poste e di essenzialità per non appesantire la struttura, ma renderla flessibile nel fronteggiare le sfide attuali e future;
- specificare le competenze chiave per i ruoli chiave in modo da ottenere un quadro di riferimento in grado di posizionare al meglio l'organizzazione;

- valutare il possesso delle competenze dei titolari dei ruoli chiave attraverso l'utilizzo della valutazione delle prestazioni e del potenziale;
- definire e realizzare piani di formazione individualizzati nella prospettiva della valorizzazione delle risorse umane e professionali.

In questo quadro di riferimento, la strategia di valutazione per l'individuazione di figure che potessero ricoprire il rinnovato ruolo di coordinatore di unità operativa si è concretizzata nell'adozione di un *Assessment Center*, da inscrivere comunque nella più ampia politica di valutazione del personale concepita e finalizzata a garantire il raggiungimento di obiettivi gestionali e culturali, quali:

- sviluppare e impiegare nel posto giusto tutte le persone necessarie al funzionamento efficace dell'azienda ed al raggiungimento degli obiettivi strategici, compatibilmente *con* le risorse disponibili e i vincoli esistenti;
- sviluppare atteggiamenti e valori coerenti con la rinnovata mission aziendale e con gli obiettivi strategici (appartenenza/orientamento al cittadino, sviluppo dei collaboratori, orientamento al servizio);
- favorire la creazione di un'immagine positiva dell'Azienda e diffondere la cultura della valutazione, criteri meritocratici nella definizione dei piani di sviluppo e valore dell'integrazione organizzativa.

Il processo di valutazione è stato articolato in sei fasi (Tab. n. 6), iniziando con l'analisi del profilo di competenze atteso per il ruolo di coordinatore di UO, che ha condotto alla scelta di alcune macro competenze considerate critiche per la gestione del ruolo. Successivamente per ciascuna di esse sono stati individuati e definiti elementi specifici da sottoporre a valutazione e si è proceduto ad individuare gli strumenti più adeguati alla valutazione (Tab. n. 7). Si è quindi proceduto con l'attività impegnativa e delicata di costruzione delle prove.

Tab. n. 6 - Sintesi del processo di valutazione per titolari del ruolo di coordinatore di Unità Operativa

FASE	ATTIVITÀ
1	Definizione profili di competenza e griglie di valutazione
2	Selezione dei potenziali candidati al ruolo di coordinatore di U.O.
3	Definizione del piano di <i>assessment</i>
4	Effettuazione <i>assessment</i>
5	Valutazione e report di sintesi
6	Restituzione ai candidati

La fase di selezione dei candidati all'*Assessment* ha rappresentato il primo passo, fondamentale, del processo di valutazione; si è configurata in un'analisi della posizione del candidato, effettuata attraverso colloquio individuale e compilazione di un questionario, finalizzati ad indagare la sua percezione del ruolo,

delle responsabilità collegate e delle risorse e vincoli legati alla realtà in cui opera. L'attività è risultata utile anche per indagare la discrepanza tra ruolo percepito dal titolare ed atteso dall'azienda, così da poter strutturare azioni tese a colmare il gap emerso.

Tab. n. 7 - *Profilo di competenza e selezione delle prove di assessment*

MACROCOMPETENZE	ELEMENTI DI COMPETENZA DA INDAGARE	TIPO PROVA	MODALITÀ EROGAZIONE
CONTESTUALIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscere priorità del contesto esterno • Riconoscere priorità del contesto interno in relazione all'esterno • Conoscere processi e meccanismi di funzionamento dell'Ente di Formazione 	COLLOQUIO/ QUESTIONARIO	INDIVIDUALE
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare/Analizzare bisogni • Articolare piani/definire obiettivi • Orientamento Breve/lungo Periodo • Ricercare, gestire informazioni • Verificare obiettivi e individuare correttivi 	COLLOQUIO/ QUESTIONARIO PROVA 1: ANALIZZARE SEZIONE DOCUMENTO RIESAME QUALITÀ	INDIVIDUALE INDIVIDUALE
GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI	<ul style="list-style-type: none"> • Influenzare altri • Interagire efficacemente • Suscitare interesse • Gestire situazioni critiche/ guidare cambiamenti • Riconoscere, sviluppare potenzialità altrui • Presidiare/valutare prestazioni e comportamenti dei collaboratori • Creare cooperazione fra collaboratori 	INCIDENT PROVA2: GRIGLIA VALUTAZIONE PRESTAZIONE IN BASE A RUOLO	INDIVIDUALE/GRUPPO INDIVIDUALE/GRUPPO
IDENTIFICARE E RISOLVERE PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> • Ricercare i dati 	PROVA 3: ANALIZZARE SEZIONE DOCUMENTO RIESAME QUALITÀ	INDIVIDUALE/GRUPPO

Si è quindi proceduto a definire il piano di *assessment*, definendo i tempi e il programma di somministrazione prove (Tab. n. 8).

Tab. n. 8 - *Programma per la realizzazione dell'assessment*

QUANDO	COSA
09.00-09.15	Apertura e introduzione ai lavori
09.15-10.45	Prova 1 - Riesame Qualità
10.50-11.15	Prova 3 - Incident 1
11.15-11.30	Coffee break
11.30-11.55	Prova 4 - Incident 2
12.00-13.00	Assessment Group
12.30-13.30	Pausa pranzo
15.00-16.00	Prova 2 - Griglia di valutazione
16.30-18.00	Gruppo di Valutazione
	Colloqui individuali con i partecipanti

Il processo di valutazione completo ha coinvolto circa 10 formatori con responsabilità di coordinamento (per altri ruoli sono state utilizzate solo alcune fasi di esso) ed ha prodotto risultati differenziati, utilizzati nei processi di sviluppo e gestione. Sono stati selezionati sei formatori da coinvolgere nell'*assessment center* che è stato condotto con la presenza di due assessor.

A conclusione dell'*assessment* si è riunito il comitato di valutazione, costituito dai due *assessor* e da direttore dell'azienda, che ha analizzato i risultati delle prove e redatto un report di sintesi dove tutte le valutazioni prevedono un esito quantificato su scala 0-100 e un giudizio sintetico. La valutazione si conclude con la restituzione degli esiti individualmente a ciascun partecipante in apposito colloquio, che fa ancora parte del processo di valutazione; al termine del colloquio viene aggiornato il report sintetico, del quale viene presentato uno stralcio in Tabella 9, dove si può notare come nell'ultima colonna è riportata una sintesi dell'esito del colloquio di restituzione.

Tab. n. 9 - Stralcio del report di valutazione

PARTECIPANTE	ESITO PROVA INDIVIDUALE	SINTESI PROVA INDIVIDUALE	ESITO PROVA DI GRUPPO	SINTESI PROVA DI GRUPPO	SINTESI ESITO COLLOQUI DI RESTITUZIONE
1	57	Criticità nel Problem Solving tecnico-organizzativo. Buona capacità nel leggere il contesto relazionale.	76	Gestione delle emozioni nella relazione e capacità di contestualizzazione degli stili; LAVORARE PER "AMMORBIDIRE" LA RIGIDITÀ E POTENZIARE LO STILE DI GESTIONE	Il colloquio ha confermato la potenzialità delle competenze di lettura e gestione delle relazioni e più in generale la valutazione fatta nella prova di gruppo. Ha anche consentito di approfondire la bassa performance nella prova di Problem Solving dovuta a una errata interpretazione iniziale ed ha consentito una ritaratura migliore. Emerge una buona capacità di orientamento del contesto e di lettura delle criticità/opportunità; come pure è apprezzabile la capacità di identificare obiettivi e articolare azioni coerenti.
2	72	Buona la performance per PS tecnico-organizzativo. Criticità rilevanti nella lettura e interpretazione dei contesti relazionali.	49	Molto bene l'integrazione e la conduzione di gruppi; da SVILUPPARE GLI STILI DI GESTIONE E LA CAPACITÀ DI CONTROLLO DELLE VARIABILI ORGANIZZATIVE	Il colloquio ha confermato le potenzialità emerse nelle prove ed ha consentito di attenuare alcune criticità emerse nelle relative alla lettura e interpretazione degli stili di relazione, dovute ad una errata interpretazione delle prove. Emerge una buona capacità di leggere ed orientarsi nel contesto come pure una buona capacità di leggere e interpretare opportunità e criticità delle UO.

3.4. Considerazioni conclusive

L'utilizzo della valutazione come strategia di accompagnamento del processo di cambiamento organizzativo si è dimostrata molto efficace nel caso dell'azienda speciale oggetto di studio.

Il sistema di valutazione realizzato ha infatti consentito una dettagliata mappatura delle competenze ed in particolare ha reso possibile in primis la selezione ed il riposizionamento di risorse in ruoli di gestione che ne hanno permesso l'*empowerment* a beneficio sia del contesto aziendale che del capitale umano stesso. Esso ha comunque anche permesso di ottenere un quadro delle criticità e potenzialità relativa ai ruoli chiave dell'organizzazione.

Nel caso analizzato, se da un lato è emerso un know-how consolidato delle persone coinvolte, frutto dell'esperienza professionale maturata, dall'altro emerge una carenza significativa nelle competenze di coordinamento e gestione. Lo stile gestionale "storico" si è dimostrato disallineato rispetto alle esigenze della nuova riorganizzazione, richiedendo azioni formative ad hoc tese ad integrare i nuovi contenuti strategici, condividere i nuovi obiettivi e costruire una nuova identità e senso di appartenenza all'Azienda. L'*assessment* ha comunque evidenziato dei buoni potenziali di competenza, non opportunamente espressi a causa della precedente impostazione dei ruoli, ma potenziabili a fronte di opportuni investimenti in Formazione e sviluppo.

In conclusione dall'analisi dell'esperienza del caso presentato è possibile trarre alcune importanti considerazioni, utili nei casi in cui si voglia utilizzare la valutazione nei processi di cambiamento organizzativo, che riassumiamo brevemente per punti come segue:

- la strategia di valutazione deve essere strutturalmente e fortemente integrata al processo di cambiamento organizzativo in modo da consentire importanti economie di scopo e sfruttare ricadute su altri aspetti gestionali e organizzativi;
- la strategia deve essere altresì coerente e collegata alle politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane, per evitare sovrapposizioni inutili e/o messaggi non coerenti;
- l'efficacia della strategia di valutazione nel processo di cambiamento richiede un forte *commitment* e la partecipazione della direzione dell'azienda;
- bisogna evitare di sottovalutare l'impegno richiesto: l'attività di valutazione presuppone un accurato lavoro di preparazione e la presenza di esperti con competenze adeguate;
- le persone oggetto della valutazione devono essere opportunamente informate e coinvolte, per evitare che si generano percezioni sbagliate e ansie persecutorie.

Bibliografia

- PUGLIESE S., *Valutazione e sviluppo delle competenze*, WKI- IPSOA, Milano 2004.
- RINALDI E. - DE VITO M. (a cura di), *La formazione tecnica di eccellenza per il lavoro del futuro*, La compagnia della Stampa, Brescia 2012.
- PUGLIESE S., *“Ricerca Finalizzata alla mappatura di percorsi di eccellenza”* in: *La formazione tecnica di eccellenza per il lavoro del futuro*, a cura di Emanuela Rinaldi e Marina De Vito, Brescia 2012.
- PUGLIESE S., *L’istruzione tecnica e il mercato del lavoro in Trentino*, Provincia Autonoma di Trento - IPRASE, Studi e Ricerche, Trento 2012.
- PUGLIESE S., *Dal Centro di formazione professionale (Cfp) al Centri di servizi formativi (csf)*, in *“Professionalità”* n. 40, pp. XI-XXIII, 1997.
- BOAM R. - SPARROW P., *Come disegnare e realizzare le competenze organizzative*, F. Angeli, Milano 1996.
- SPENCER L.M. - SPENCER S.M., *La competenza nel lavoro*, F. Angeli, Milano 1995.
- BOYATZIS R., *Identification of skill requirements for effective job performance*, Boston McBer 1984.

