

# Bilancio di competenze e assessment centre

Nuovi sviluppi: il Development Centre  
e il Bilancio di Competenze in Azienda

**Nuova edizione rivista e integrata**

**Rosanna Gallo  
Diego Boerchi**



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



**Rosanna Gallo**  
**Diego Boerchi**

# Bilancio di competenze e assessment centre

Nuovi sviluppi: il Development Centre  
e il Bilancio di Competenze in Azienda

**Nuova edizione rivista e integrata**



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore



FRANCOANGELI

*Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini*

3ª edizione. Copyright © 2004, 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
Nuova edizione rivista e integrata 2011

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di Cristina Castelli	pag.	9
<b>Presentazione</b> degli Autori	»	11
A chi è rivolto questo libro	»	12
Ringraziamenti	»	12

## Parte prima

<b>1. Teorie e approcci alle competenze</b>	»	15
1.1. Il modello delle competenze di successo	»	15
1.1.1. Una possibile definizione	»	15
1.1.2. Le conseguenze del modello delle competenze nella Gestione delle Risorse Umane	»	20
1.1.3. Il processo di applicazione del modello delle competenze nella gestione delle Risorse Umane	»	21
1.2. Il modello francese	»	22
1.3. Il modello anglosassone	»	22
1.4. Competenze trasversali, trasferibili e trasferenti	»	22
<b>2. La valutazione delle competenze</b>	»	25
2.1. Definizione	»	25
2.2. Obiettivi della valutazione	»	26
2.3. Il Bilancio di Competenze	»	27
2.4. L'Assessment Centre e il Development Centre	»	29
2.5. Il bilancio attitudinale	»	30
2.6. Il portafoglio di competenze	»	31
2.7. Il riconoscimento e la certificazione delle competenze	»	34

<b>3. Strumenti per la misurazione delle competenze</b>	pag.	39
3.1. Gli strumenti standardizzati	»	39
3.1.1. I test	»	40
3.1.2. I questionari di personalità	»	45
3.1.3. Gli inventari dei valori e degli interessi professionali	»	50
3.1.4. Gli strumenti informatici	»	51
3.2. Altri strumenti	»	55
3.2.1. I colloqui e le interviste	»	55
3.2.2. Le prove di gruppo	»	62
3.2.3. Le dinamiche di gruppo	»	64
3.2.4. I role-playing	»	66
3.2.5. I case-study	»	67
3.2.6. L'in-basket	»	67
3.2.7. L'autopresentazione	»	68
3.2.8. Le schede di auto-descrizione	»	68
3.2.9. Le tecniche autobiografiche	»	72
3.2.10. 360 gradi feedback	»	79
3.2.11. Symlog	»	84
3.2.12. Conclusione	»	84

## Parte seconda

<b>4. Il Bilancio di Competenze</b>	»	87
4.1. Definizione e processo	»	88
4.1.1. Obiettivi	»	89
4.1.2. Cliente	»	91
4.1.3. Il contratto	»	92
4.1.4. Strumenti e loro logica di utilizzo	»	94
4.2. Target ed ambiti di intervento	»	97
4.2.1. Utenti occupati	»	98
4.2.2. Utenti disoccupati	»	100
4.3. L'esperienza francese e quella italiana	»	101
4.4. Bilancio di Competenze e accreditamento dei centri di orientamento	»	102
4.5. Applicazione di tre modelli di bilancio	»	105
4.5.1. Il Bilancio di Competenze individuale nelle politiche del lavoro, a cura di <i>Claudio Oliva</i>	»	105
4.5.2. Il "luogo" del Bilancio di Competenze. La riflessione e l'esperienza del CIOFS-FP Piemonte, a cura di <i>Chiara Ortali e Silvana Rasello</i>	»	120

4.5.3. Il Bilancio attitudinale per studenti universitari del CROSS di Milano, a cura di <i>Raffaella Brambilla e Maristella Leuzzi</i>	pag. 128
<b>5. Il Bilancio di Competenze in azienda</b>	» 134
5.1. Introduzione	» 134
5.2. Caratteristiche del Bilancio di Competenze in azienda	» 135
5.3. Obiettivi per l'azienda	» 136
5.4. Obiettivi per il lavoratore	» 137
5.5. Resistenze da parte dell'azienda	» 139
5.6. Resistenze da parte del lavoratore	» 142
5.7. Elementi di criticità	» 144
5.7.1. Criticità relative al processo	» 144
5.7.2. Criticità relative al modello	» 145
5.8. Conclusioni	» 147
<b>6. L'Assessment Centre per competenze</b>	» 148
6.1. Definizione e processo	» 148
6.2. Target ed ambiti di intervento	» 149
6.3. L'esperienza americana e quella italiana	» 152
6.4. L'Assessment Centre e la misurazione dei livelli di competenza	» 152
6.5. L'Assessment Centre e la certificazione delle competenze	» 152
6.6. Tipologie di interventi di Assessment Centre	» 153
6.6.1. Un A.C. individuale	» 153
6.6.2. Un mini Assessment Centre per la mobilità interna	» 154
6.7. <i>Assessment Day</i> in Barilla. Un assessment "sensoriale" per la costruzione di un sistema "proprietary", di <i>Mario Di Loreto, Valentina Verchiani e Teresa Ferro</i>	» 156
<b>7. I Development Centre, valutare insieme per sviluppare</b>	» 162
7.1. Nuove esigenze nella gestione delle Risorse Umane	» 162
7.2. I Development Centre per lo sviluppo	» 162
7.3. Successo dei Development Centre	» 165
7.4. Tipologie	» 167
7.5. Le fasi	» 169
7.6. Gli strumenti	» 171
7.7. Gli usi di un Development Centre	» 172
7.8. Il ruolo delle Risorse Umane e del supervisore	» 173



7.9. Un esempio di applicazione del D.C. in una banca	pag.	174
7.9.1. Il progetto Laboratori di sviluppo	»	174
7.9.2. Il processo	»	174
7.9.3. Gli strumenti	»	175
7.9.4. Dal colloquio di feedback al colloquio di sviluppo	»	179
7.9.5. I fattori di successo	»	179
7.9.6. Cosa avviene dopo il D.C.?	»	181
7.9.7. Criticità e punti di attenzione	»	183
7.9.8. I prossimi passi	»	184

### **Parte terza**

<b>8. Auto ed etero-valutazione a confronto</b>	»	187
8.1. Bilancio di Competenze e Assessment Centre a confronto	»	187
8.2. Bilancio di Competenze in azienda e Development Centre a confronto	»	188
8.3. Ruoli e competenze degli orientatori, degli assessor e degli assessor-coach	»	190
8.4. Conclusioni	»	193
<b>Bibliografia</b>	»	195
<b>Gli autori</b>	»	199

---

## Prefazione

A fronte di uno scenario del mercato del lavoro altamente variegato e sempre più caratterizzato da elevata flessibilità, in cui si alternano con maggior frequenza momenti di lavoro e momenti di non lavoro, questo testo si interroga sul significato e sull'applicazione di due tra i più noti strumenti di valutazione e valorizzazione delle competenze.

Ne analizza i riferimenti teorici ed applicativi fornendo una interessante casistica, oltre ad una ricca panoramica degli strumenti in uso.

Obiettivo principale è quello di porre la questione su potenzialità e limiti dell'auto e dell'etero-valutazione delle competenze che sono diventate linguaggio comune dello sviluppo personale e professionale delle aziende, delle università, dei lavoratori e degli studenti.

Gli autori, Rosanna Gallo e Diego Boerchi, a distanza di alcuni anni dalla prima edizione, ritornano sull'argomento integrando la pubblicazione con alcune riflessioni in merito a due ulteriori tipologie di intervento, il Bilancio di Competenze in azienda e il Development Centre, che raccolgono la sfida di mantenere al centro del processo lo sviluppo professionale degli individui e, contemporaneamente, di ascoltare le esigenze dell'azienda in merito ad una maggiore attenzione al proprio contesto organizzativo e all'oggettività nella valutazione delle competenze.

Frutto di ricerca bibliografica e di esperienze degli autori e di altri esperti del settore, il testo fornisce numerose tabelle, schede ed esempi di applicazione dei processi di valutazione e dei relativi strumenti utilizzati, in modo da essere facilmente comprensibile e da poter trasferire gli apprendimenti nella pratica professionale.

*Cristina Castelli*



---

## Presentazione degli Autori

A distanza di alcuni anni dalla prima pubblicazione di “Bilancio di Competenze e Assessment Centre. Potenzialità e limiti dell’auto e dell’etero-valutazione delle competenze” riprendiamo in mano il testo originario per integrarlo con nuove questioni ed esperienze. In quell’occasione avevamo indicato che i due dispositivi erano nati e avevano mantenuto, soprattutto in Italia, una loro completa autonomia e distanza metodologica ben marcate: il Bilancio di Competenze come strumento per favorire il reinserimento lavorativo di persone che ne erano state espulse; l’Assessment Centre come strumento per la valutazione delle competenze dei lavoratori che ne determinavano l’ingresso nelle organizzazioni (selezione), o lo sviluppo formativo o la carriera. Il Bilancio di Competenze, importato dalla Francia, applicato per le politiche attive del lavoro nei centri di orientamento al lavoro e in percorsi di riqualificazione professionale allo scopo di orientare le persone nella scelta e nel miglioramento delle proprie competenze professionali, fortemente centrato sulla persona e sul concetto di autovalutazione; l’A.C. maggiormente centrato sulle competenze scelte dalle organizzazioni, prevalentemente aziende medio-grandi e multinazionali, orientate a valutare le risorse professionali dell’individuo in modo standardizzato.

Avevamo anche sottolineato come fossero più unici che rari i casi di “cross fertilization”, cioè di inserimento di uno dei due strumenti citati nel fronte opposto: come se ci fosse una metodologia per chi voglia orientarsi in modo autonomo e una metodologia per chi sia già inserito in un’organizzazione aziendale, nonostante l’obiettivo fosse identico: la diagnosi e lo sviluppo delle competenze. Avevamo, inoltre, aggiunto che era necessario un ripensamento dei due modelli che andavano utilizzati e valorizzati “sui due fronti”, mediando i due differenti approcci alle modalità di valutazione delle competenze. Auto ed etero-valutazione vanno integrate per avere una valutazione maggiormente oggettiva e realmente orientata allo sviluppo: ciò permetterebbe uno scambio fra individuo ed organizzazione, oggi non ancora pienamente realizzato.

Questa nuova edizione cerca di accogliere questa esigenza introducendo due tipi di intervento che vanno in questa direzione, e che in questi anni sono stati, almeno occasionalmente, sperimentati con successo: il Bilancio di Competenze in azienda e il Development Centre. Ad uso dei lettori, possiamo indicare che gli scritti sugli assessment e sono attribuibili maggiormente a Rosanna Gallo, mentre quelli sul Bilancio di Competenze sono attribuibili maggiormente a Diego Boerchi.

Affinché i lettori possano trasferire gli apprendimenti nella pratica professionale, abbiamo dedicato largo spazio a schede, tabelle ed esempi applicativi di facile comprensione.

### **A chi è rivolto questo libro**

Questo libro è principalmente rivolto agli operatori e consulenti che si occupano di Risorse Umane: ai Consulenti di Orientamento e di Carriera, agli Assessor, ai Responsabili della selezione, formazione e sviluppo nelle organizzazioni pubbliche e private.

Ci auguriamo che possa fornire elementi di senso e di approfondimento utili ad una migliore partnership fra consulenti e committenti, a cui sta a cuore il reale sviluppo delle Risorse Umane. Ciò può portare ad una più consapevole co-progettazione degli interventi sulle politiche attive del lavoro e sullo sviluppo di carriera.

### **Ringraziamenti**

La prima persona che desideriamo ringraziare è la professoressa Cristina Castelli, direttrice del CROSS - Centro di Ricerche sull'Orientamento Scolastico-professionale e sullo Sviluppo delle organizzazioni" per l'opportunità fornitaci, dentro e fuori dall'esperienza universitaria, di sperimentare i due approcci e le possibili integrazioni fra questi. Ringraziamo inoltre tutti i colleghi, gli studenti e gli operatori che ci hanno supportato e dimostrato ampia disponibilità al confronto.

Naturalmente, ringraziamo anche i centri di orientamento al lavoro e le Direzioni R.U. di molte aziende fra cui Barilla, che ci ha offerto in anteprima il nuovo processo di Assessment nel capitolo 6 (Di Loreto, Verchiani, Ferro).

E non possono mancare i ringraziamenti alle ormai centinaia di persone, cassintegrati, disoccupati ed impiegati, manager e giovani in cerca di prima occupazione, che ci hanno affidato le loro storie, i loro desideri, i timori ed i sogni nei numerosissimi colloqui svolti fino ad oggi.

Milano, aprile 2011

Parte prima



# 1 Teorie e approcci alle competenze

La letteratura psicologica e manageriale sulle competenze ci propone una vasta panoramica di definizioni e di approcci; qualche autore ha contato 182 definizioni di competenza, ma crediamo che, da allora, il numero sia notevolmente aumentato.

Proveremo, quindi, a definire le competenze relativamente ai modelli di riferimento.

## 1.1. Il modello delle competenze di successo

### 1.1.1. Una possibile definizione

Il concetto di competenza, a cui ci riferiamo, ha origine dagli studi sulla motivazione al successo dello psicologo di Harvard David McClelland, (1961, 1965) seguiti dalla proposta di utilizzare la competenza come più efficace nel predire il successo lavorativo.

McClelland in un suo ormai noto articolo (1973) contestava la validità dei test attitudinali per predire i comportamenti individuali al lavoro e proponeva l'utilizzo del modello delle competenze di successo che veniva definito come un sistema di schemi, cognitivi e di comportamenti operativi, causalmente correlato al successo nel lavoro: "competenza è una caratteristica misurabile di una persona che consente di distinguere in modo attendibile gli outstanding dai typical performers in un particolare lavoro. Queste caratteristiche sono predittive di una performance superiore" (McClelland, 1973).

Boyatzis (1982) arricchisce questo concetto affermando che la competenza è "Una caratteristica intrinseca individuale che è causalmente collegata ad una performance efficace o superiore in un'attività lavorativa e che è misurabile sulla base di un criterio prestabilito".



Ci sembra rilevante evidenziare la caratteristica individuale, quindi soggettiva, dotata di uno stile personale, e la causalità della competenza che ne valorizza la funzione predittiva di successo in una attività lavorativa. Infatti, la competenza si traduce, nel senso che ne è causa, in un comportamento che determina la prestazione individuale. Questa definizione parla inoltre di misurabilità che consente la confrontabilità ed una valutazione con indicatori numerici.

Il modello viene ulteriormente arricchito da Lyle e Signe Spencer (1993) che ne consentono una applicabilità ed un utilizzo manageriale.

Nella ulteriore definizione di Spencer e Spencer, le competenze sono costituite da cinque caratteristiche sia visibili (di superficie), sia non visibili (profonde); i modelli della cipolla (fig. 1) e dell'iceberg (fig. 2) sono abbastanza esemplificativi degli strati di competenza.

Gli elementi di competenza, qui elencati, non sono sullo stesso piano. Possono essere visti, infatti, come gli strati di una cipolla in cui le qualità personali costituiscono il nocciolo duro, difficile da modificare, mentre le conoscenze sono più facilmente acquisibili.

Le conoscenze e le skill tendono ad essere caratteristiche di superficie, quindi visibili e riscontrabili, oltre ad essere più facili da sviluppare: corrispondono al "sapere" ed al "saper fare", ben noti ai formatori.

I tratti e le motivazioni sono dimensioni dell'area profonda, più nascoste, e si riferiscono alla struttura di personalità ed a tratti psicologici, per cui risulta difficile, e a volte antieconomico, intervenire con proposte for-

Fig. 1 - Il Modello delle competenze

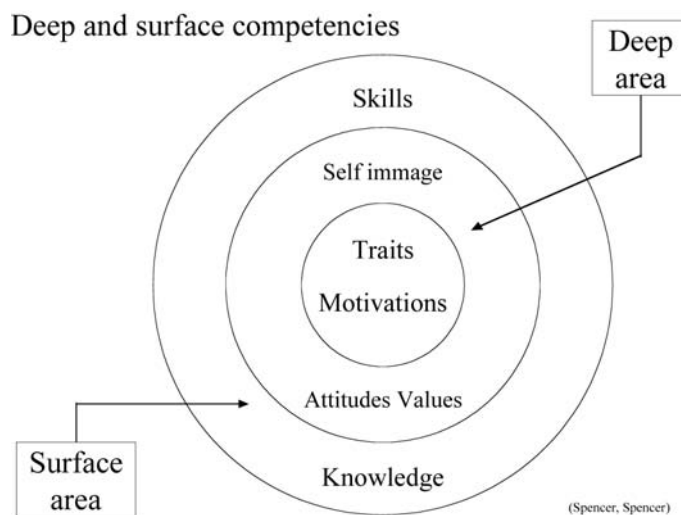
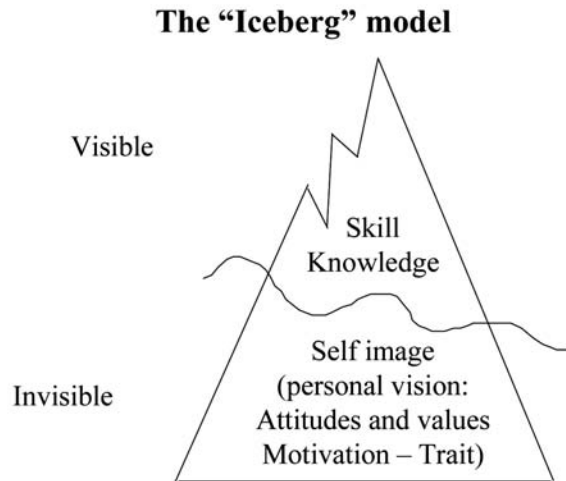


Fig. 2 - Il modello dell'iceberg



mative; si suggerisce, pertanto, di presidiare con maggiori approfondimenti il processo di selezione.

L'immagine di sé, gli atteggiamenti ed i valori si collocano in una posizione intermedia: è possibile modificarli, ma richiedono un po' di tempo; corrispondono al "saper essere" dei formatori.

Spencer e Spencer costituiscono anche un primo dizionario delle competenze che facilita l'implementazione del modello: infatti le competenze vengono fornite di una definizione che viene esemplificata da indicatori di comportamento.

Di seguito, nella tabella 1, vengono forniti alcuni esempi di un dizionario delle competenze creato in occasione di una ricerca (Cofimp, 1999), a cui abbiamo partecipato in qualità di ricercatori, sulle competenze degli imprenditori di successo.

Tab. 1 - Esempio di dizionario delle competenze

<p><b>Energia, dinamismo, forza, spinta all'azione</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Fiducia in sé Resistenza alla frustrazione</p>	<p>Fa parte delle competenze "profonde" dell'individuo ed è in buona parte assimilabile al concetto psicologico di Estroversione. Denota quelle persone che si mostrano attive, energiche, dinamiche, dotate di entusiasmo, capaci di farsi ascoltare ed in grado di trasmettere agli altri la stessa "energia".</p>
--	--

<p><b>Fiducia in sé</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Energia Intraprendenza Assunzione del rischio Assertività Capacità di leadership Spinta all'espansione</p>	<p>È una dimensione valutabile su due livelli: in relazione all'individuo, quindi la fiducia nelle proprie capacità cioè la consapevolezza del potercela fare, sentirsi all'altezza di affrontare situazioni rischiose; in relazione ad un insuccesso l'individuo non si colpevolizza, razionalizza l'accaduto e apprende dagli errori.</p>
<p><b>Frustrazione (resistenza alla...)</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Energia Iniziativa Spinta all'espansione</p>	<p>Modalità di reazione di fronte agli ostacoli che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo (qualunque esso sia: di business, personale...).</p> <p>Reagisce costantemente agli ostacoli, non si autocolpevolizza, mantiene alta la percezione di sé, non resta bloccato in un processo di "allagamento" o depressivo.</p>
<p><b>Orientamento al rischio</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Energia Spinta all'espansione</p>	<p>L'orientamento al rischio è frutto della percezione individuale di ciò che si rischia e del numero di informazioni che l'individuo utilizza per decidere di agire. Pertanto, a parità di azioni agite, l'orientamento al rischio è tanto più alto quanto minore è il numero delle informazioni in possesso dell'attore decisore. Quando l'imprenditore decide di agire un'azione pur avendo tutte le informazioni "contro" sta in realtà esprimendo una diversa competenza: la ricerca della sfida.</p>
<p><b>Divertimento/piacere nel lavoro</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Narcisismo Ricerca della sfida</p>	<p>Non è una vera e propria competenza, ma uno stato dell'individuo che prova piacere e si diverte nello svolgere la propria attività.</p> <p>Di chi è in grado di attribuire al proprio lavoro una dimensione ludica e di dimensione emozionale.</p>
<p><b>Assertività</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Fiducia in sé Attenzione alle relazioni Capacità di leadership Influenza</p>	<p>Capacità di affrontare in modo tempestivo e diretto gli altri a fronte di situazioni problematiche o critiche (anche quindi la capacità di dare risposte negative a fronte di richieste poco ragionevoli di fissare limiti al comportamento proprio ed altrui). Deriva da "asserire" cioè affermare il proprio pensiero e la propria opinione in merito a specifiche situazioni, senza indugio o timore, con franchezza. Non è vincolato al potere formale anche se, probabilmente, è l'espressione dall'appartenenza ad un ruolo di comando (potrebbe ad esempio essere facilmente osservabile nel rapporto capo-collaboratore, ma non solo o non necessariamente).</p>

<p><b>Attenzione alle relazioni</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Assertività Fiducia in sé Capacità di leadership</p>	<p>Capacità di costruire, mantenere e sviluppare relazioni con persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. Si interessa ai dipendenti, li ascolta.</p> <p>Scambia opinioni e informazioni.</p> <p>Si interessa ai loro problemi e li aiuta a risolverli.</p> <p>Agisce in favore dei dipendenti.</p>
<p><b>Influenza</b></p> <p><i>Competenze collegate</i> Attenzione alle relazioni Capacità di leadership</p>	<p>Capacità di penetrare l'altro inducendo un cambiamento nel suo agire, o nel suo pensiero (in modo consapevole o meno).</p> <p>Agisce strategie di influenzamento specifiche.</p>

Gli indicatori di competenza sono proposti secondo una scala graduata che consente di individuare il livello di competenza attraverso una valutazione con un punteggio universalmente condiviso.

Di seguito illustriamo una tabella che riporta un esempio di descrizione di una competenza e dei suoi indicatori.

*Tab. 2 - Esempio di descrizione di una competenza*

<p><b>Orientamento al cliente</b></p> <p>Capacità di comprendere i bisogni del cliente interno ed esterno e di prendere decisioni rapide, finalizzate alla soddisfazione delle sue esigenze e al superamento delle sue aspettative.</p>
<p><b>Indicatori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilita la comunicazione, ponendosi con un atteggiamento aperto a comprendere il punto di vista del cliente</li> <li>• acquisisce velocemente feed-back, dati ed informazioni finalizzati a prendere decisioni che soddisfino il cliente</li> <li>• ha un approccio empatico e cordiale con qualsiasi interlocutore (int/est)</li> <li>• è disponibile a cooperare con gli altri al fine di raggiungere la soddisfazione del cliente</li> <li>• riesamina criticamente gli standard ed i processi di lavoro ed il loro impatto sull'esperienza dei clienti promuovendo innovazione</li> </ul>