

ASK magazine NOV2018



ASSESSMENT CENTER

Di [Manuela Rossini](#) Operation Manager ASKonsulting

Il lavoro assorbe grande parte della vita delle persone, condizionandole a differenti livelli. L'Assessment Center (AC) è una procedura trasversale a differenti tematiche, un processo di valutazione di competenze e potenzialità che può essere utilizzato in diversi campi:

Selezione del personale;

Orientamento;

Gestione delle risorse umane;

Costruzione di piani di sviluppo.

Facendo riferimento a così tante tematiche essa utilizza un approccio multidimensionale che sfrutta approcci e tecniche differenti con l'obiettivo di ridurre al minimo l'errore umano che

caratterizza ogni processo valutativo svolto dall'uomo. La sua modalità consiste nell'impiego di più osservatori e di più tecniche di osservazione.

Nella pratica, ciò che viene chiesto alla persona valutata, è eseguire uno o più compiti sotto lo sguardo degli osservatori che misurano i contenuti e le emozioni legate al comportamento messo in atto. L'analisi del substrato personale composto da caratteristiche attitudinali oltre che comportamentali permette di valutare quale ruolo sia maggiormente adatto al soggetto e se esso ha le capacità e le competenze, nonché le potenzialità, per ricoprirlo.

L'attenzione dunque non è rivolta al comportamento in sé ma alle caratteristiche personali e alle potenzialità messe in gioco e dimostrate durante il compito. In particolare si vanno ad osservare quattro aree:

1. Il rapporto con la variabilità – la flessibilità dimostrata, l'adattamento al cambiamento;
2. L'intelletto – capacità di problem solving, creatività, flessibilità di pensiero;
3. Il management – capacità di prendere decisioni rapide, capacità gestionale e organizzativa;
4. Le relazioni – con i collaboratori, gestione del rapporto interfunzionale.

La metodologia si rifà a diversi approcci e sfrutta dunque anche differenti tecniche. Gli strumenti che utilizza hanno però una caratteristica comune: devono essere il più possibile realistici, aderenti alla realtà, e devono avere un obiettivo esplicito. Perché ciò sia possibile le esercitazioni spesso vengono create appositamente, e si possono realizzare in due modalità:

- Individuale: si osservano i comportamenti messi in atto dalla persona valutata davanti al compito assegnato e le capacità dimostrate. Si possono effettuare



Dott.ssa Manuela Rossini

Psicologa del Lavoro e
Operation Manager in
ASkonsulting srl.
Ha conseguito il titolo di
Dottore di Ricerca in
Psicologia Generale e
Clinica presso l'Università
degli Studi di Bologna, ha
conseguito un
Perfezionamento in
Psichiatria Occupazionale.

Progetta e coordina per
aziende del settore pubblico
e privato interventi sui temi
HR Organization e
Psychosocial Risk Factor.

Formatore senior per
POLGAI Polizia di Stato sulla
Valutazione Rischio Stress
Lavoro Correlato.

Membro fondatore
dell'Osservatorio sul
Benessere Organizzativo e
la Promozione della Salute e
cultore della materia in
Psicologia del Lavoro presso
Università degli Studi di
Brescia.

interviste mirate a specifiche competenze o che esplorano diversi aspetti relazionali, contenutistici e contestuali. Altri metodi consistono nel porre la persona di fronte ad una problematica e alla richiesta di risolverla.

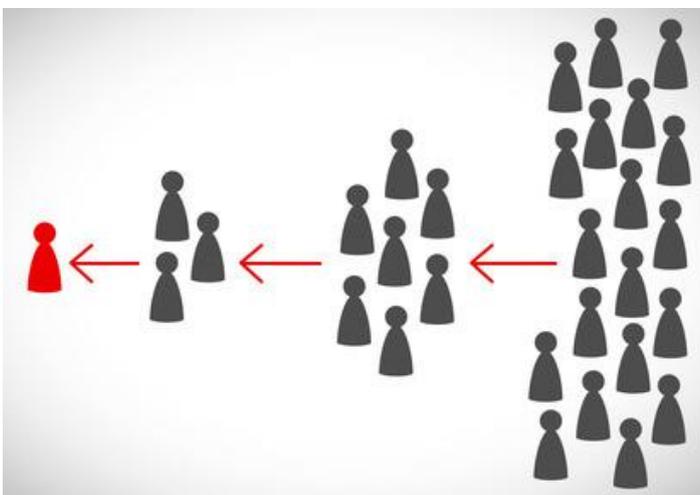
- Di gruppo: si osservano i comportamenti e le competenze di ciascuno durante un compito di gruppo. Il focus può essere rivolto al compito ma anche alla dinamica di gruppo che si instaura quando la consegna viene praticamente affrontata, in particolare alla capacità di cooperazione, alla leadership, alla capacità di ascolto e alla conflittualità. Altri elementi che si possono approfondire sono l'assertività, la capacità di persuadere e di comunicare ecc.



Il luogo in cui svolgere l'AC deve essere prestabilito e fisso, così come i tempi e la durata, variabile tra 1 giorno e mezzo e 4 giorni.

La procedura per poter attuare questo tipo di valutazione prevede diverse fasi:

1. Domanda del cliente, fondamentale perché è da essa che bisogna partire;
2. Analisi della committenza, attraverso interviste al committente per fare un'analisi preliminare del contesto in cui si andrà ad effettuare l'intervento;
3. Determinare le necessità dell'azienda e valutare la possibilità di mettere in atto un AC all'interno di quel contesto specifico;
4. Analisi della cultura organizzativa, con l'individuazione della popolazione da considerare e delle posizioni/ruoli ricoperti. Gli strumenti da utilizzare sono diversi, tra cui interviste, questionari, job description, organigramma, ecc. È necessario come primo step individuare il ruolo richiesto e le capacità necessarie a ricoprirlo; da questo si costruisce una griglia di analisi comprendente le caratteristiche psicologiche da rilevare che avrà la funzione di guida per le fasi successive;



5. Predisposizione degli strumenti [diagnostici](#) e di osservazione, ovvero dei compiti che le persone valutate affrontano durante l'AC;
6. Individuazione dei criteri di validazione delle prove: predittività, esteriorità, contenuto, osservazione;
7. Individuare gli osservatori aziendali da utilizzare durante la procedura e relativa formazione;
8. Impostazione e Organizzazione dell'Assessment Center in termini pratici, interna (partecipanti, osservatori, luogo ecc.) ed esterna (comunicazione preliminare e convocazioni);
9. Programmazione dell'assessment e messa in atto di una o più sessioni;
10. Feedback e restituzione dei risultati ai singoli partecipanti;
11. Feedback all'azienda sui risultati generali;
12. Follow-up per verificare le condizioni precedentemente individuate al punto 6.

I profili derivanti da questa metodologia possiedono delle caratteristiche quantitative (punteggi delle singole prove), qualitative (descrizione delle caratteristiche evidenziate) e predittive (offre spunti per l'orientamento e lo sviluppo).

L'AC è uno degli strumenti più utilizzati nelle [Organizzazioni evolute](#) per valutare le possibilità di crescita e sviluppo dei dipendenti, e dunque anche dell'azienda stessa che entrano a far parte dell'organizzazione. La [cultura organizzativa](#) diviene dunque **oggetto di apprendimento**.



Tempo previsto di lettura 5 min.

CULTURA CIRCOLARE: PER UNA PRODUZIONE E CONSUMO RESPONSABILE

Di **Anna Pasotti**

Sales&Marketing Manager ASkonsulting _ Responsabile CSR

L'economia circolare ha come obiettivo quello di dare vita ad un sistema economico nuovo, che richiede un cambiamento radicale a livello normativo, produttivo, organizzativo, distributivo e di consumo; si tratta di un modello economico che si basa sul fare rete e sistema con tutti i soggetti coinvolti, al fine di creare nuovi valori accanto a quello economico.



Fare economia circolare significa riuscire a trasformare un rifiuto in una nuova risorsa, pensando i prodotti in chiave rigenerativa in modo tale che, una volta arrivati alla fine del loro ciclo di vita, possano essere riciclati per altri fini. Il principale vantaggio di un'economia di questo genere riguarda il fatto che si consumano meno risorse producendo in maniera più efficiente e risparmiando energia ed emissioni, diventando così anche una grande opportunità di business.

La transizione verso questo nuovo tipo di modello industriale è già iniziata, come dimostra il sempre maggior numero di consumatori che esprimono la propria preferenza per produzioni tracciabili e sostenibili. Dagli ultimi rapporti, l'Italia risulta essere tra i primi paesi europei per eco-efficienza produttiva.



Il modello dell'economia circolare emerge nella pratica ad esempio nell'adozione di soluzioni produttive volte ad incentivare il PEF (Product Environmental Footprint) il quale indica l'impatto ambientale di un certo prodotto o servizio nel corso del suo ciclo di vita.

Lo scopo è quello di contribuire ad indirizzare le scelte di decisori politici, imprenditori, consumatori verso soluzioni capaci di ridurre gli impatti ambientali. La cosiddetta LCA (Life Cycle Assessment) è oggi uno degli strumenti più efficaci per l'individuazione e riduzione degli impatti ambientali.



Il concetto di economia circolare fa coincidere la vita dei beni, materiali e risorse anche con il momento dell'utilizzo da parte del consumatore e il successivo smaltimento. Il forte interessamento per queste tematiche deriva dalla sempre maggiore necessità di far fronte ai continui cambiamenti del sistema economico globale attuale: la scarsità [delle risorse naturali](#), la crescente attenzione all'ambiente, lo smaltimento dei rifiuti, etc.

Il concetto di economia circolare intende quindi proporre un approccio nuovo sia all'utilizzo delle risorse, sia al loro smaltimento; questo significa ripensare i prodotti e i processi in maniera da massimizzare la possibilità di recupero degli stessi in ogni fase del processo produttivo. Affinché tutto questo possa concretamente realizzarsi, è necessario che l'organizzazione faccia proprie 3 strategie principali:

- Strategia riferita all'utile destinazione dei materiali: comprende tutte le modalità di lavoro che permettono di trarre valore da prodotti non più utilizzabili per lo scopo originariamente progettato;
- Strategia riferita all'estensione della vita utile dei beni o di alcune loro componenti: implica la possibilità di pensare a prodotti che possano essere riutilizzati più volte, grazie all'utilizzo di tecniche sempre più innovative;



- Strategia dell'intelligente utilizzo e lavorazione del prodotto: si riferisce alla capacità di rivisitare le caratteristiche base dei prodotti, allo scopo di migliorare l'efficienza dei processi di produzione e consumo.

Per poter mettere in atto queste tre strategie è necessario che l'azienda sviluppi alcune capacità necessarie: deve saper andare oltre le proprie attività tradizionali, saper gestire informazioni e conoscenze di carattere trasversale, saper pensare in maniera complessa e sistemica e "a cascata".

Affinché tutto ciò possa realizzarsi, è importante attivare interventi educativi, volti a diffondere nuove conoscenze e abilità, promuovere finanziamenti e incentivi sullo sviluppo di sistemi di tipo circolare, semplificare la legislazione in questo ambito e creare reti di sostenibilità tra aziende.



LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE: UNA STRATEGIA WIN-WIN

Alla luce dei cambiamenti ed evoluzioni a cui la società odierna è continuamente sottoposta, assume un'importanza fondamentale la capacità dell'azienda di formarsi una



buona reputazione e know-how innovativo.

Lo sviluppo professionale dei propri dipendenti diventa quindi di primaria importanza per il raggiungimento del successo, tanto dell'individuo quanto dell'organizzazione.

L'aggiornamento continuo

e l'innovazione diventano parole chiave per le aziende, chiamate a stare al passo con i repentini cambiamenti con cui si trovano ad avere a che fare.

All'interno di questa panoramica assumono un ruolo di grande importanza i manager, i quali devono rivestire il ruolo di "elemento di raccordo" tra i dipendenti, le strategie aziendali e il mercato esterno.

Punto di partenza è sicuramente il processo di mappatura e valutazione delle competenze, il quale consente di creare una fotografia realistica delle modalità e priorità d'intervento per il raggiungimento (e mantenimento) di standard professionali medio-alti. Questo significa apportare continui investimenti nella formazione continua dei propri dipendenti e collaboratori, affidandosi al principio di riconoscimento del valore personale e professionale che ogni persona porta con sé.

La valutazione delle competenze deve essere effettuata in maniera organica e strutturata, sotto la gestione e supervisione dei manager, allo scopo di cogliere i tecnicismi e tutte le novità del



momento in quello specifico settore professionale verso cui direzionare gli interventi di formazione per il rafforzamento delle competenze dei dipendenti.

Una strategia di questo genere è definibile di tipo "win-win", in quanto contemporaneamente possono trarne beneficio sia i lavoratori sia l'azienda intera: i primi infatti potranno percepire che l'azienda presta attenzione alle loro [esigenze](#) e valorizza le loro competenze (oltre ad avere un'occasione per migliorarsi professionalmente), la seconda potrà fortificare la propria.



Tempo previsto di lettura 2 min.

Risparmio energetico: uno degli elementi fondamentali dell'economia circolare

Di Leonardo Ronchi, [RiL Saving](#)

«Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma». Per capire il concetto e l'importanza dell'[economia circolare](#) bisogna partire da qui. È il postulato fondamentale di Lavoisier, fisico, chimico e filosofo francese, che a metà '700 ha formulato la legge della conservazione della massa. Da qui l'importanza di promuovere un **modello economico basato sul risparmio delle materie prime, sull'utilizzo di energie rinnovabili, sul riciclo e il riuso.**



In riferimento allo schema sopra indicato si può notare come dall'ingresso delle materie prime in azienda (fase di IN-PUT) sino alla fase di produzione (fase di OUT-PUT) si abbia la

possibilità effettivamente di andare a ridurre in modo considerevole i [consumi energetici](#) utilizzati dalle imprese per la loro attività principale.

Tale riduzione la si può ottenere in buona parte provvedendo a porre attenzione ai seguenti punti:

A) Utilizzo del più idoneo vettore energetico per l'attività che si sta svolgendo.

Capita non di rado che non si vada effettivamente a considerare se l'energia che stò utilizzando nella mia realtà imprenditoriale sia la migliore per quel tipo di processo produttivo.

Per esempio, nel settore della pressofusione dei metalli oppure per particolari trattamenti termici utilizzare il vettore gas anziché elettrico o viceversa può apportare risultati finali molto diversi in termini di qualità ma anche di consumo e quindi di costi energia.



B) Utilizzo delle migliori tecnologie in essere.

In non poche situazioni, essendo l'azienda notevolmente coinvolta nell'attività ordinaria, capita che ponga poca attenzione alla possibilità di utilizzare macchinari/impianti di ultima generazione per lo svolgimento della propria attività.

Alcuni tipici esempi possono essere i motori alta efficienza, l'utilizzo degli inverter per pompe e/o compressori, l'utilizzo di trasformatori a perdite ridotte, l'utilizzo di impianti di illuminazione a led, etc.

E' altresì vero che il rientro economico di alcuni interventi non risulta sempre essere immediato; va anche considerato come il beneficio sul consumo e quindi sul costo economico della materia prima, si ripaghi nel breve-medio periodo.

Il [beneficio](#) è ancora migliore quando si introducono tecnologie innovative in sostituzione di quelle esistenti. Una per tutte per es. la stampante 3d, che usa poca energia e produce pochissimi materiali di scarto, con grande beneficio per l'ambiente e risparmio economico per le imprese.



C) Monitoraggio dei vettori energetici utilizzati.



Tale attività, poco considerata sino a pochi anni fa, sta divenendo di uso comune soprattutto per alcuni obblighi normativi (si considerino per es. gli obblighi imposti alle

aziende energivore tramite D.Lgs 102/2014) oppure per la possibilità di installare tali sistemi di rilevazione dati usufruendo di contributi a fondo perduto (BANDO PMI) oppure benefici fiscali (super e iper ammortamento per tutte e imprese).

Qual è l'importanza di monitorare i dati ?

Come già ampiamente spiegato in articoli precedenti, sapere come si consuma effettivamente significa aver DATI CERTI su cui poi operare e poter usare per attuare interventi migliorativi in ambito di [efficienza energetica](#).

Nella realtà si nota come i dati dei vari vettori energetici il più delle volte vengono sottovalutati per non dire per nulla considerati. Si stimano i consumi e/o i costi in modo approssimativo, in base all'esperienza o a modelli economici obsoleti, effettuando confronti approssimativi con impianti, macchinari che nel tempo sono totalmente cambiati.

D) Approvvigionamenti d'energia tramite fonti rinnovabili.

Altro elemento fondamentale è procurarsi la fonte meno inquinante che andrà ad alimentare i reparti della mia azienda. Tale fonte deve però avere la caratteristica di essere fruibile in natura, essere ottenuta nel modo meno impattante per l'ambiente e generare, una volta utilizzata, meno scarti possibili in natura.

Da qui, dove ovviamente ciò è economicamente sostenibile, l'utilizzo dell'energia solare o eolica, energia da biomassa oppure produzione di calore da geotermico e/o biomassa. Utilizzare anche sistemi di cogenerazione, meglio ancora di



microgenerazione più idonei per aziende di piccole/medie dimensioni oppure più consoni ad essere affiancati a singoli impianti/processi.

Come si nota da quanto sopra accennato, c'è molto lavoro che si può fare per migliorare il passaggio dall'economia lineare all'economia circolare, ma le carte da giocare ci sono, basta partecipare con impegno alla partita.

Concludendo vorrei anche evidenziare come l'economia circolare è anche uno stile di vita, oltre che un modello economico. Utilizzare materie prime a chilometro zero, creare prodotti biodegradabili e imballaggi che si possono riutilizzare, sfruttare macchinari ad alto risparmio energetico e che producono pochi materiali di scarto. Grazie a tecnologie avanzate poco costose e facilmente accessibili, tutto questo è ora possibile. Basta volerlo.

Tempo previsto di lettura 6 min.



NON HAI ANCORA PENSATO AL BILANCIO SOCIALE PER LA TUA AZIENDA? COS'E' UN BILANCIO SOCIALE? COSA ASPETTI A FARLO?

Il Bilancio Sociale rappresenta lo strumento innovativo con cui raccontare ed identificare il valore aggiunto generato dalla tua azienda attraverso una visione non meramente economica.

Oggetto della rendicontazione sono, oltre alla Mission, alle strategie e ai programmi, anche l'impiego delle risorse, i risultati prodotti dall'attività dell'organizzazione e gli impatti generati.

La rendicontazione sociale è un elemento determinante nella creazione di fiducia per ogni organizzazione. Proprio per questo il Bilancio Sociale diventa uno strumento utile di coinvolgimento interno ed esterno, in grado di far riflettere sulla propria governance e implementare una comunicazione non autoreferenziale.

**RICHIEDI IL NOSTRO SUPPORTO PER
REALIZZARE IL TUO BILANCIO SOCIALE**



I Webinar del venerdì

Venerdì 14 dicembre 2018
dalle 14.30 alle 15.00

TALENT MANAGEMENT PROGRAM

Come identificare e trattenere i talenti nelle aziende

Relatore:

[Manuela Rossini](#), Operation Manager ASkonsulting

WEBINAR A PARTECIPAZIONE GRATUITA
con obbligo di **iscrizione online** (entro il 13 dicembre 2018)

> ISCRIVITI GRATUITAMENTE al WEBINAR



CALENDARIO WEBINAR ASK & PEOPLE

Ottobre 2018 - Giugno 2019

Tenendo conto della Survey che, nell'arco degli scorsi mesi, vi ha consentito di esprimere il vostro parere riguardo forma e contenuti dei nostri Webinar, siamo lieti di comunicarvi la pianificazione dei prossimi appuntamenti!

[Scarica il calendario completo ed iscriviti ai nostri Webinar gratuiti!](#)

ASK&PEOPLE NEWS:



ASK&PEOPLE ANCHE A MILANO!

Dal 1° novembre è operativa anche la sede di Milano, venite a trovarci siamo in Viale Monza 347.

NON CI FERMIAMO MAI!



ASK NEWS:



PEOPLE



E' online il nostro nuovo sito!

Clicca qui:

www.askonsulting.it



Consulenza e Formazione
per un Management Sostenibile



PEOPLE

www.askonsulting.it

