

Formazione e Sviluppo

Caso di successo

Disegnare cambiamenti organizzativi sostenibili mettendo al centro le persone

Il cliente è un Ente locale che conta circa 15 mila dipendenti. Situato nel Nord Italia, si occupa della gestione dei servizi pubblici attraverso la produzione di beni e attività con fini sociali e di promozione dello sviluppo economico e civile della comunità territoriale di riferimento. L'Ente si caratterizza per un forte orientamento all'innovazione sociale, tecnologica e digitale ed è sistematicamente coinvolto su temi legati alla mobilità, l'energia, la sicurezza, l'integrazione e le reti.

Premessa

Nell'ottica di considerare possibili trasformazioni organizzative, nel 2021 l'Ente ha deciso di intraprendere un percorso di valorizzazione manageriale sulle proprie risorse.

A partire da un'analisi dell'*as is* sull'intero capitale manageriale presente nell'Organizzazione, l'intento della Direzione Generale era di procedere ad una valutazione del potenziale dei Dirigenti in termini di attitudine, capacità di copertura del ruolo e orientamento al cambiamento, anche a livello di rivalutazione o valorizzazione dell'incarico ricoperto nell'assetto organizzativo vigente, al fine di valutare e far fronte a possibili cambiamenti e piani di carriera in linea con l'eventuale nuova struttura organizzativa.

Il progetto è stato affidato alla Divisione Formazione e Sviluppo di PRAXI, che si è distinta per la vasta esperienza maturata in Italia e nel mondo in contesti privati, nei servizi di pubblica utilità e nella pubblica amministrazione, per la ricerca ed innovazione nelle metodologie di valutazione e sviluppo e per il costante confronto con il mondo accademico e le best practice a livello internazionale.

La prospettiva di intervento adottata è stata di matrice organizzativa, con gli **obiettivi aziendali al centro dell'azione di sviluppo delle persone** e una forte responsabilizzazione e coinvolgimento dei partecipanti nel processo.

Il progetto ha coinvolto complessivamente 110 Dirigenti. I **fattori critici di successo** sono stati:

- competenze ed esperienze pregresse nella progettazione e gestione di processi di valutazione su numeri elevati di figure chiave coinvolte;
- la capacità di interagire con Organizzazioni complesse;
- un team di Assessor con elevata esperienza sul campo ed in possesso di importanti certificazioni, che ha reso possibile l'utilizzo di specifici strumenti e l'analisi e la gestione dei numerosi dati raccolti;
- la capacità di integrare e valorizzare nel processo di valutazione soluzioni tecnologiche differenti, sempre tenendo in considerazione il bisogno di personalizzazione, empatia, coinvolgimento e trasparenza delle persone coinvolte;
- la presenza di una figura costantemente a disposizione e a supporto dei partecipanti per qualsiasi necessità.

I punti critici presi in considerazione, in quanto particolarmente delicati per un Ente locale, sono stati - da un lato - il mindset organizzativo, poco abituato a partecipare a progetti di assessment, che ha richiesto quindi un'attenzione costante ai processi di comunicazione durante tutti gli step del progetto, e - dall'altro - l'importanza di trovare un pieno allineamento terminologico e metodologico con il Nucleo Interno di Valutazione.

Progetto

Il progetto ha previsto una prima fase di raccolta, analisi e sistematizzazione di tutti i dati relativi alla cultura organizzativa, al mindset manageriale presente, ai fattori critici e alle metodiche utilizzate nella gestione e sviluppo delle Risorse Umane, al fine di definire le basi per la progettazione delle azioni successive. Lo scambio delle informazioni è avvenuto attraverso riunioni ed interviste con gli attori chiave dell'iniziativa.

In tali occasioni, inoltre, sono stati oggetto di confronto e decisione la descrizione delle competenze, la scala di valutazione, la definizione del profilo target con i relativi livelli attesi per ciascuna capacità manageriale, i criteri di analisi del cover index e del potenziale, gli orientamenti professionali per la mobilità verticale e orizzontale, l'agilità di apprendimento e la scelta degli strumenti di misurazione più in linea con gli output attesi.

Un'attenzione particolare è stata rivolta allo **studio delle modalità di comunicazione**, dal kick-off di progetto alla restituzione dei dati.

L'attività di analisi, progettazione e comunicazione del progetto è stata propedeutica alla realizzazione dell'Assessment sull'intera popolazione dirigenziale con la somministrazione dei diversi strumenti precedentemente identificati.

A tale fase è seguita l'elaborazione, lo studio e la sistematizzazione dei dati in un report complessivo rivolto alla Committenza e report individuali destinati ai singoli partecipanti. La consegna dei report alla popolazione manageriale è stata accompagnata da momenti formativi della durata di circa due ore, finalizzati a fornire tutte le informazioni per poter "leggere" in autonomia, comprendere e trasferire nell'azione manageriale quanto riportato nel report individuale.

Risultati

L'attività svolta ha permesso all'Ente di ottenere:

- un cruscotto gestionale a supporto dei cambiamenti organizzativi, per guidare con professionalità e consapevolezza le diverse mobilità interne e garantire le piene coperture di ruolo, senza dimenticare le motivazioni dei singoli;
- un piano formativo puntuale, basato sui fabbisogni emersi, per attivare interventi percepiti dai singoli Direttori come necessari e collegati all'esperienza di ognuno, facilmente spendibili nell'operatività quotidiana;
- un incremento dell'autoconsapevolezza da parte di ciascuno dei 110 Dirigenti in termini di punti di forza e aree di miglioramento, elementi fondamentali per attivare il senso di responsabilità e la capacità di sviluppo individuale.

Il progetto si è concluso nell'arco temporale di un mese e mezzo, grazie anche alla fondamentale collaborazione del Cliente che, al termine delle attività, si è mostrato particolarmente soddisfatto, apprezzando la professionalità con cui sono state condotte le singole attività e condividendo l'interesse dimostrato anche da parte dei Dirigenti che hanno aderito con piacere al progetto.

PRAXI Group

**Da mezzo secolo protagonisti
nella Consulenza Organizzativa**

PRAXI è un gruppo di primarie società italiane di consulenza con più di 300 dipendenti, 13 Sedi in Italia e presenza in tutto il mondo, attraverso propri Network internazionali.

Dal 1966 PRAXI propone un approccio consulenziale innovativo e pragmatico, finalizzato a implementare soluzioni concrete per lo sviluppo e la crescita dei Clienti.

Il Gruppo presenta le seguenti aree di intervento:

- Organizzazione
- Informatica
- Valutazioni e Advisory
- Risorse Umane
- Proprietà Intellettuale.

La consolidata esperienza consulenziale, l'attenzione alla creazione di valore e alla realizzazione di progetti con team esperti e multidisciplinari, hanno permesso a PRAXI di creare alleanze professionali durature con i propri Clienti.

Bologna | Civitanova Marche | Firenze | Genova
Milano | Napoli | Padova | Roma | Savona | Torino
Trento | Venezia Mestre | Verona



www.praxi.praxi

Futuro

Il progetto ha aperto le strade a future attività importanti per lo sviluppo delle risorse protagoniste dell'Executive Assessment. Nello specifico, si prevede la realizzazione del piano formativo disegnato, promesso e richiesto dai Dirigenti stessi, finalizzato a sviluppare le competenze emerse bisognose di allenamento, condotte con le metodologie più variegata e funzionali all'apprendimento (ad esempio sono previsti moduli formativi interattivi condotti con l'approccio *learning by doing*, sessioni di team coaching e individual coaching). In tal modo, si potrà vedere riconosciuto il valore attribuito alle persone da parte dall'Ente, e dunque rafforzare il coinvolgimento, l'engagement e il benessere all'interno dell'Organizzazione.