

SCHEDE DESCRITTIVE

MISURA II.1.B**TITOLO**

Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: Trasferimento di una pratica al sistema delle P.M.I. del settore distributivo di veicoli commerciali (ob.1)

FASCICOLO 8**PROPONENTE**

ISVOR FIAT

COMPONENTI ATI/ATS	PARTNER INIZIALE	REGIONI
- Esposito Veicoli Industriali Srl	- Europaform - Associazione Smile - Officine Multimediali	Basilicata Calabria Campania Molise Puglia Sardegna Sicilia

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Nella buona pratica, origine del progetto di trasferimento, è stata sviluppata una **metodologia/modello della mappatura e valutazione delle competenze (*assessment*)**. La suddetta metodologia prevede l'attuazione di 5 fasi:

- definizione del modello organizzativo: processi e ruoli dell'azienda;
- definizione delle competenze attese per ogni ruolo individuato;
- rilevazione delle competenze dei singoli lavoratori (attraverso l'uso di specifici strumenti);
- definizione di percorsi formativi personalizzati.

L'azione di *assessment*, così strutturata, consente di definire le competenze standard inerenti ad una figura professionale e di rilevare le reali competenze possedute dal singolo soggetto e, al termine del processo, di evidenziare l'esistenza di scostamenti conoscitivi (*gap*) del soggetto rispetto alle competenze standard attese.

Nell'ambito della buona pratica, per competenze si intende l'insieme dei comportamenti/attitudini, conoscenze, esperienze e abilità. Viene, quindi, fatto riferimento alla competenza intesa come: essere, saper e saper fare.

La metodologia non si limita all'individuazione delle carenze professionali esistenti, prevede anche la definizione di percorsi formativi personalizzati che rispondano ai bisogni formativi emersi nei singoli soggetti.

La buona pratica è stata sperimentata nel progetto dal titolo "Dalla valutazione delle competenze alla formazione personalizzata: un percorso di crescita professionale della forza vendita delle concessionarie", realizzato nell'ambito della circolare 65/99 del Ministero del Lavoro e della

Previdenza Sociale “Piani formativi aziendali e Piani formativi settoriali e territoriali (ex legge 236/93) pubblicata dalla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n.188 del 12/08/99. Il progetto è stato formulato e attuato da ISVOR Fiat, dal Consorzio Conforma con la collaborazione delle Parti sociali.

Il sopraccitato progetto è nato per rispondere all’esigenza delle concessionarie IVECO di potenziare e riqualificare le figure professionali al fine di fronteggiare i cambiamenti del mercato.

Dall’analisi conoscitiva condotta, è stato evidenziato che le concessionarie, aventi dimensioni di PMI, avevano molte difficoltà nel formare le risorse non disponendo di adeguati supporti. È stato, infatti, riscontrato che in queste realtà, se pur la Casa Madre incitasse ad iniziative di aggiornamento e riqualificazione, la formazione era prevalentemente episodica e non era finalizzata a rispondere a bisogni formativi particolari.

Per dare risposta all’esigenza delle aziende di attività formative personalizzate è stato formulato il metodo della mappatura delle competenze.

Le figure professionali interessate dal progetto sono state: forza vendita delle concessionarie, capo vendita, responsabile commerciale, venditori e responsabili supporto marketing.

Il progetto ha previsto le seguenti azioni:

- definizione da parte dei responsabili delle concessionarie, con il supporto del dizionario delle competenze preventivamente strutturato dagli esperti titolari del progetto, dei profili standard di conoscenze attese;
- valutazione delle competenze dei soggetti interessati tramite la somministrazione di questionari (questionario sulle conoscenze, questionario di autovalutazione, video test proiettivo);
- analisi da parte degli esperti dei gap conoscitivi;
- elaborazione di percorsi formativi personalizzati;
- erogazione delle attività di formazione.;

Le concessionarie coinvolte dal progetto sono state 47 ed erano situate nel nord e sud d’Italia.

È stato fondamentale il ruolo e la rete di rapporti instaurata con i responsabili delle concessionarie che hanno condiviso il modello e la definizione dei ruoli partecipando attivamente ai gruppi di lavoro.

L’azione ha coinvolto anche l’UCIF (associazione concessionarie marchi Fiat), che ha svolto un ruolo importante per la sensibilizzazione e la condivisione del modello.

La metodologia dell’assessment è stata riscontrata come strumento importante, oltre che per lo sviluppo di una formazione continua personalizzata, per la definizione e la gestione dei processi d’impresa.

Per ciò che concerne il livello di *mainstreaming* conseguito, si rileva l’adozione della metodologia dell’assessment da parte della Casa Madre presso le altre sedi in Francia, Germania, Inghilterra ecc.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Il progetto ha previsto il trasferimento della buona pratica, la metodologia dell'assessment, alle officine autorizzate IVECO. La necessità di trasferire la buona pratica nelle officine è stata motivata dal contesto in cui si sono trovate ad operare queste strutture organizzative.

Le officine, prevalentemente organizzate in PMI, sono state chiamate a rispondere ai mutamenti del mercato. La rapida evoluzione del prodotto costringe il personale delle officine ad aggiornare le proprie competenze, si è riscontrata inoltre la richiesta, da parte della clientela, di servizi sempre più innovativi. Il fenomeno del turnover, che riguarda prevalentemente i tecnici specialisti, e l'insufficienza di specialisti elettronici evidenziano l'urgenza di sviluppare nuove competenze tecniche per le risorse delle officine.

Inoltre, le officine, come le concessionarie, visto anche le piccole e piccolissime dimensioni che assumono, non godono di frequenti e mirati interventi formativi.

Il progetto di trasferimento ha inteso soddisfare le esigenze, sopra sintetizzate, fornendo alle officine gli strumenti e le conoscenze per effettuare: l'analisi delle competenze possedute dai lavoratori, la definizione delle competenze attese da ogni figura professionale e la misurazione dei gap tra competenze realmente presenti nell'officina e competenze attese. Questo nell'ottica di formare nell'organico una risorsa capace di realizzare la mappatura delle competenze al fine di scegliere percorsi formativi adeguati e mirati alla realtà aziendale.

La metodologia dell'assessment non ha subito variazioni, mentre gli strumenti sono stati modificati e adattati ai destinatari e alle competenze che era necessario rilevare. Infatti, la buona pratica originaria ha "mappato" e sviluppato le competenze gestionali del personale di concessionaria, mentre nel trasferimento sono state "mappate" e sviluppate le competenze tecniche. Gli strumenti dell'assessment sono stati, quindi, strutturati tenendo presente l'eterogeneità dei soggetti presenti nelle officine, la loro bassa scolarità e le finalità dell'azione. Sono stati formulati dei questionari differenziati per ruolo composti da un elevato numero di domande. Precedentemente dei gruppi di lavoro, composti da esperti dell'ISVOR e del Consorzio Conforma, hanno individuato, con la collaborazione attiva dei responsabili di officina, le competenze attese per le figure professionali coinvolte.

SOGGETTI COINVOLTI / DESTINATARI

Il progetto di trasferimento è stato gestito da ISVOR Fiat in ATI con Esposito Veicoli Industriali Srl quest'ultimo contribuito alla divulgazione dell'iniziativa. Nella ripartizione degli impegni il 90% delle attività è stato realizzato da ISVOR FIAT.

L'azione ha riguardato 204 officine distribuite nelle regioni del sud .

In particolare l'azione ha riguardato le seguenti figure professionali:

- capi officina di Concessionaria, i quali hanno sperimentato l'assessment ed hanno assunto il ruolo di diffusori della metodologia;
- capi delle officine Autorizzate, in qualità di soggetti riceventi la metodologia;

- accettatori, collaudatori, specialisti diagnostici, specialisti elettronici, in qualità di soggetti riceventi la metodologia.

ATTIVITÀ

Le attività svolte nel corso del progetto sono state le seguenti:

Formazione E' stata effettuata attraverso numerosi incontri svolti nell'arco di tre mesi. I momenti di formazione riguardante la metodologia e la struttura dell'assessment sono stati indirizzati a i responsabili delle officine autorizzate e ai rispettivi collaboratori. Ogni incontro prevedeva la partecipazione di venti- cinquanta lavoratori appartenenti a diverse officine autorizzate gestite dalla stessa concessionaria.

L'attività di formazione è stata così strutturata:

- briefing per “tuning” con testimoni (responsabili del servizio al cliente delle concessionarie che avevano sperimentato la buona pratica originaria);
- presenza e testimonianza dei titolari delle concessionarie, di un rappresentante dell'UCIF e di un rappresentante del BUCS (Business Unit Customer Service);
- trasferimento della metodologia (contenuti: concetto di competenze, competenze chiave, dizionario delle competenze, gestione e uso degli strumenti dell'assessment);
- valutazione delle competenze attraverso la somministrazione del questionario.

Accompagnamento e tutoraggio E' stato rilevato come caratterizzante tutte le fasi del progetto poiché i team di esperti hanno supportato i soggetti e le strutture interessate in ogni azione. Si è attuato attraverso azioni di tutoraggio rivolte a imprenditori e tutor per preparare le figure professionali ad attuare azioni di assessment.

Sensibilizzazione Sono stati realizzati incontri individuali con il soggetto attore dell'assessment, il responsabile dell'officina e il responsabile servizio al cliente (RCS) della concessionaria che gestisce l'officina.

Durante gli incontri:

- sono stati presentati, al titolare della concessionaria e al RCS, i risultati complessivi dell'assessment svolto durante la fase di formazione;
- sono stati presentati ai soggetti attori dell'assessment e/o ai rispettivi capi officina i risultati individuali e le proposte formative;
- è stata effettuata una valutazione dei piani di sviluppo individuale.

Le concessionarie sono state scelte come sede degli incontri per favorire il rafforzamento della rete che solo in parte è presente tra concessionarie e le rispettive officine. È, inoltre, stata svolta un'edizione pilota di valutazione di competenze on line che ha interessato delle officine della provincia di Napoli.

Al responsabile del servizio al cliente della concessionaria sono stati presentati i report di officina che offrono una visione generale delle competenze possedute dal team di ogni officina espressa in livello di macro competenze, rilevata dall'assessment svolto dai collaboratori. I report individuali prevedevano il profilo individuale emerso dall'assessment, riprodotto graficamente, riportando in

valori percentuali le competenze rilevate, il resoconto delle competenze rilevanti per il ruolo e i rispettivi livelli raggiunti per ogni competenza.

Attraverso la lettura di questa sezione il responsabile del servizio al cliente e/o il responsabile della concessionaria, su indicazione del capo officina, cioè colui che decide i percorsi formativi per i soggetti, ha potuto rilevare le aree di forza e le competenze da sviluppare. Secondo la figura professionale e il ruolo svolto nell'organizzazione è stata stabilita una soglia discriminante tale che le competenze al di sotto di tale soglia rappresentano i gap del soggetto e indicano le aree per un possibile intervento formativo.

I report individuali e di officina sono stati presentati e esaminati insieme ai singoli soggetti e al responsabile di officina.

La proposta formativa è stata formulata scegliendo tra i 75 moduli (ripartiti su 5 macrocompetenze per un totale di 22 competenze con abbinamento corsi-ruolo) presenti nel catalogo formulato in fase di ricerca. Gli esperti hanno valutato insieme ai singoli soggetti e ai rispettivi capi officina le proposte formative tenendo presente e ridefinendo il piano di sviluppo del lavoratore e dell'organizzazione

Monitoraggio e valutazione E' stato attuato proponendo ai soggetti destinatari dell'azione, durante le giornate di formazione, un questionario di gradimento che ha riscontrato un particolare interesse e partecipazione dei soggetti. Quest'ultimi hanno sottolineato la necessità di un grande impegno per compilare il questionario strumento dell'assessment.

È stata inoltre fatta, nella fase di analisi e aggregazione dei dati e output dell'assessment, una valutazione a livello territoriale della distribuzione, del numero dei soggetti e delle strutture coinvolte.

RISULTATI/PRODOTTI

Per quanto riguarda i risultati raggiunti, il progetto di trasferimento ha evidenziato che la metodologia dell'assessment, oltre a consentire l'individuazione delle competenze da sviluppare o acquisire, può essere un valido strumento per rilevare nell'impresa eventuali disfunzioni nella gestione dei processi e delle risorse umane. La buona pratica si è confermata utile per individuare i fabbisogni formativi e per indirizzare il responsabile di officina e la Casa Madre, nella scelta di percorsi formativi personalizzati.

Il progetto ha rafforzato la rete tra officine, concessionarie e Casa Madre facilitando lo scambio di esperienze e esigenze.

Per ciò che concerne il mainstreaming il modello dell'assessment è stato recepito e accolto dalla Casa Madre e più precisamente da IVECO, che sta strutturando una piattaforma web di comunicazione che contiene, nelle aree riservate, la storia formativa di ogni lavoratore e i risultati degli assessment svolti fino ad oggi; nella piattaforma è inserito il questionario per l'assessment e i soggetti hanno la possibilità di effettuarlo on line. La piattaforma contiene, inoltre, il catalogo delle offerte formative (ogni modulo e riferito ad esplicite competenze). Ovviamente la piattaforma è a disposizione di tutte le concessionarie e le Officine autorizzate IVECO.

Prodotti:

- materiale per la presentazione ai convegni della buona pratica, del progetto di trasferimento e dei risultati;
- cd room contenente il materiale sopra citato e la testimonianza, di un RCS, dell'esperienza di sperimentazione della buona pratica originaria;
- report, divisi per concessionaria e per le relative officine di appartenenza. Contengono: descrizione del primo incontro, risultati analitici complessivi dell'assessment, risultati per officine, copertura di territorio per competenze, profilo minimo e massimo per competenza, profilo di ogni singola persona (scheda anagrafica, ruolo, ripartizione macrocompetenze, competenze rilevate, gap, commento individuale), proposta formativa, ragionamento secondo piano di sviluppo dell'officina.

La disseminazione a livello nazionale è stata massima a conclusione del progetto, al fine di presentare il modello completo di risultati raggiunti.