

## Qualificazione del personale

Testo Andrea Kürsteiner, esperta di risorse umane e gestione,  
intervistata da Daniela Vogt Fischer

---

### Quando i volontari valutano i professionisti

In molte associazioni, la direzione attiva a titolo volontario si deve occupare anche del personale (assunto). Impiega forza lavoro qualificata o ausiliaria ed è responsabile del suo operato. Un compito tutt'altro che facile, considerando soprattutto che i membri della direzione lavorano con poche risorse e senza retribuzione.

Dalla prospettiva della sua lunga esperienza di volontariato, Daniela Vogt Fischer (DV), dipl. psych. IAP – presidente onoraria in carica di due grandi asili nido e già presidente della Schlupfhuus di Zurigo – intervista Andrea Kürsteiner (AK), esperta di risorse umane e gestione.

**DV: I membri della direzione responsabili del personale raramente lavorano sul posto. Come possono valutare la gestione, ad es. di un asilo nido, se non hanno una visione diretta dell'attività svolta? Come possono farsene un'idea senza dare l'impressione al personale di essere spiato?**

AK: La qualificazione del personale serve sostanzialmente allo sviluppo e alla promozione dei collaboratori e delle collaboratrici e, in ultima analisi, anche dell'organizzazione. I seguenti punti sono parte integrante di un colloquio per lo sviluppo del personale:

- l'autovalutazione del personale, il giudizio di terzi
- (tra cui quello della direzione),
- la congruenza tra l'immagine di sé e quella proiettata all'esterno,
- la valutazione complessiva,
- il feedback di collaboratori e collaboratrici ai superiori,
- le misure per ulteriori sviluppi.

Un feedback è sempre una percezione soggettiva e come tale andrebbe riconosciuto. È però importante essere in grado di suffragare con esempi tale percezione e valutazione personali.

Anche se le direzioni delle associazioni raramente sono presenti sul posto, ciò non significa che non lo siano mai. Un'idea di come lavora il personale possono comunque averla. Altrimenti devono trovare un modo per informarsi, visitando ad esempio l'asilo nido e parlando con la direzione o il personale. È inoltre importante tenere i contatti con la committenza, in questo caso i genitori. Nel caso di un'associazione che gestisce un asilo nido, il membro della direzione competente sarà ovviamente presente alle serate dedicate ai genitori e parteciperà agli eventi comuni.

Occorre dunque riflettere su come raccogliere le informazioni. Queste intenzioni devono essere trasparenti, le procedure concordate con il personale interessato e programmate per tempo. In assenza di osservazioni fatte in prima persona o di riscontri da parte dei genitori – ossia senza disporre di dati e fatti – una valutazione dell'operato ha poco senso.

**DV: I responsabili delle direzioni delle associazioni vengono spesso delegittimati dal personale qualificato (assunto), con la motivazione che, essendo volontari, non hanno le competenze professionali necessarie per giudicare il loro operato. Alla luce di quanto sopra, è dunque auspicabile e opportuno che la direzione dell'associazione elabori uno standard professionale per la qualificazione del personale?**

AK: Mi sembra importante che le direzioni chiamate a valutare il lavoro altrui acquisiscano le competenze per condurre con professionalità i colloqui per lo sviluppo del personale. Il personale capisce subito se viene valutato in modo competente: solo così si crea consenso. I colloqui per lo sviluppo del personale devono essere preparati e pianificati con cura. La trasparenza in ogni fase (prima, durante e dopo il colloquio) è un fattore di successo.

Prima di procedere alla valutazione delle prestazioni e del comportamento di una persona (che si tratti di personale assunto o volontario) è assolutamente necessario definire insieme i criteri di valutazione. La concertazione degli obiettivi crea un rapporto di fiducia e contribuisce ad aumentare il consenso nei confronti della dirigenza.

Gli obiettivi concordati devono essere misurabili, raggiungibili e verificabili e pertanto essere formulati nel modo più preciso e concreto possibile. Come documentazione di supporto possono essere utili le linee guida e la descrizione del posto di lavoro e delle funzioni.

**DV: Come si sviluppano simili indicatori?**

AK: La messa a punto di standard, linee guida comportamentali e di indicatori è un processo complesso e impegnativo, soprattutto nella fase iniziale. Consiglio di coinvolgere le parti interessate (direzione dell'associazione, responsabili, personale) ed eventualmente chiedere il sostegno di persone esperte esterne. Su questo tema esistono anche un'utile bibliografia e standard già elaborati da organizzazioni affini.

**DV: Quali tipi di informazione sono auspicabili ed efficaci per la valutazione delle prestazioni? Si può ricorrere anche a informazioni di seconda mano?**

AK: È importante basarsi solo su osservazioni, dati, fatti e riscontri in rapporto diretto con l'attività della persona da valutare e con gli obiettivi annuali concordati.

Le informazioni riferite possono essere utilizzate se rilevanti. Consiglio di verificare le singole affermazioni. Occorre anche specificare che si tratta di informazioni ricevute da terzi.

**DV: Nell'esempio della qualificazione della direttrice dell'asilo nido è possibile interpellare il personale?**

AK: In un'organizzazione, l'indagine presso i collaboratori è uno strumento centrale della garanzia di qualità e una fonte di informazione importante. I sondaggi anonimi condotti su larga scala fanno luce su vari aspetti. La soddisfazione nei confronti della dirigenza è uno di questi.

Se si interpellano in modo mirato e di persona alcuni collaboratori, ciò deve essere concordato con la dirigenza. Un sondaggio personale va dichiarato come tale e pianificato in accordo con il/la dirigente da valutare.

**DV: Quali sono i principali ambiti da verificare e valutare?**

AK: Questo dipende dalla funzione, dalle mansioni, dagli standard e dagli obiettivi posti. In generale sono verificabili i seguenti aspetti:

- adempimento della funzione,
- rispetto degli standard,
- raggiungimento degli obiettivi annuali concordati,
- valutazione degli obiettivi in termini di comportamento,
- comportamento della dirigenza. Quest'ultimo può a sua volta essere suddiviso in singoli criteri: gestione del personale / competenza manageriale / capacità decisionali.

Più precisa è la definizione dei singoli elementi, più accurate saranno le osservazioni e le valutazioni. La trasparenza è importante per tutte le parti coinvolte. Chi valuta sa cosa deve valutare e chi è valutato ha bene in chiaro quali sono le aspettative nei suoi confronti.

## **Filosofia del colloquio per lo sviluppo del personale**

- Un colloquio sulla concertazione degli obiettivi o colloquio di qualificazione verte sempre sullo sviluppo e la promozione del personale. L'importante è il colloquio, non il formulario da compilare. E deve essere un dialogo, non un monologo.
- Entrambe le parti devono preparare con cura il colloquio (messaggi chiave, questioni centrali, principali aspettative).
- Il colloquio di valutazione non può essere l'unico colloquio con il/la dipendente nel corso dell'anno! I colloqui regolari sono importanti.
- I contenuti del colloquio di qualificazione non dovrebbero essere una sorpresa.
- Si tratta di discutere dei punti forti e dei punti deboli del/della dipendente dalla sua prospettiva personale in relazione al rendimento e agli obiettivi concordati.
- Sull'altro fronte, si tratta di conoscere il punto di vista della dirigenza.
- Nella migliore delle ipotesi gli obiettivi vengono concordati, nella peggiore imposti.
- Trattare la controparte nel modo in cui si vorrebbe essere trattati.