performanse / julhiet sterwen

LIBRO BIANCO

L'ORGANIZZAZIONE BASATA SULLE COMPETENZE.

L'organizzazione skills-based è sulla bocca di tutti, ma quanto è ancora lontana dalla pratica?



Editoriale

In un mondo del lavoro in continua trasformazione, il concetto di competenza si impone come una leva strategica imprescindibile.

Ma l'approccio «skills-based» non ha nulla di nuovo. Già da diversi decenni, le aziende esplorano modelli incentrati sulle competenze tecniche e comportamentali. Ciò che cambia oggi sono l'ampiezza, la velocità e la complessità delle trasformazioni in atto. Digitalizzazione, transizioni ecologiche, evoluzione delle professioni: tutti fattori che stanno ridefinendo i confini del lavoro.
In questo contesto, le organizzazioni sono chiamate a ripensare i propri tradizionali criteri di lettura. Titoli di studio, posizioni lavorative e percorsi lineari non sono più sufficienti a cogliere la ricchezza dei contributi individuali. La sfida è ora comprendere il lavoro attraverso la dinamica delle competenze.

Adottare una Skills-Based Organization presuppone un profondo cambiamento di prospettiva. Significa passare da una logica basata sulla posizione lavorativa a una **logica basata sul potenziale** e sulle competenze da mettere in campo. Questa trasformazione invita a rivedere i criteri decisionali in materia di **selezione, mobilità e sviluppo**. Mette inoltre in discussione i modelli di management, il riconoscimento e il coinvolgimento dei collaboratori. Al di là degli strumenti, si tratta di una vera trasformazione culturale. Implica accettare maggiore fluidità, agilità e trasversalità nelle organizzazioni. Si basa su sistemi di riferimento evolutivi, capaci di adattarsi alle **reali esigenze dell'azienda.**

Questo white paper si inserisce in questa riflessione strategica e operativa.
Propone un confronto fra vari punti di vista, per fare luce su questa evoluzione:

- i **consulenti** condividono la loro esperienza sul campo e le loro idee
- gli **approfondimenti scientifici** contribuiscono a strutturare e approfondire i concetti
- le **testimonianze di varie aziende** illustrano concretamente le trasformazioni avviate

Studi e analisi contribuiscono a una migliore comprensione delle sfide e degli impatti: l'obiettivo è offrire punti di riferimento chiari e utili all'azione.
La nostra ambizione è accompagnarvi in questa transizione, con pragmatismo e lucidità.
Perché fare delle competenze il fondamento dell'organizzazione significa innanzitutto preparare il futuro del lavoro.



Dominique Duquesnoy
Direttore Generale di PerformanSe

Cosa troviamo in questo libro bianco?

01. [Articolo] Skill-Based Organization: un modello da raggiungere... o una trasformazione da costruire? Di Florian Gonfreville - Julhiet Sterwen - Pagina 04

02. [Articolo] La competenza: un concetto più complesso di quanto sembri.
Di Arnaud Trenvouez - PerformanSe - Pagina 08

03. [Intervista] Approccio basato sulle competenze: le domande che la ricerca continua a porsi. Con Pauline de Becdelièvre e Karim Mignonac - Pagina 11

04. [Risultati dello studio] SBO: sulla bocca di tutti, ma ancora lontana dalla pratica? - Pagina 14

05. [Intervista] Dalla competenza alla decisione: la sfida della credibilità.
Con Mélany Payoux e Virginie Petit - PerformanSe - Pagina 23

06. [Intervista HR] Dalle organizzazioni per ruoli alle organizzazioni per competenze.
Con Gianfranco Chimirri, Strategic & Transformational Senior Advisor - Pagina 26

07. [Articolo] SBO: a che punto siete? - Pagina 29

08. [Conclusioni]
Con Dominique Duquesnoy - PerformanSe - Pagina 31

ARTICOLO

Skill-Based Organization :

un modello da raggiungere... o una trasformazione da costruire?



Di Florian Gonfreville, esperto di trasformazione digitale per HR & Partner presso **Julhiet Sterwen**

*La **Skills-Based Organization** (SBO) si impone oggi come «la questione» di riferimento nelle strategie HR. Presentata come una leva di agilità e performance, dovrebbe rispondere alle profonde trasformazioni del lavoro, arrivando talvolta a essere considerata un nuovo "Sacro Graal" organizzativo. Nelle conversazioni tra professionisti HR capita di sentir dire: **«questa organizzazione è SBO»**, **«vorremmo diventare una SBO»**. Esiste una sorta di **«buzz SBO»**, ma nei fatti poche organizzazioni ne hanno realmente fatto una leva di trasformazione. Dietro il concetto, c'è una domanda che merita di essere posta: parliamo di un modello realmente operativo... o di un ideale ancora in gran parte teorico?*

Perché la SBO si impone oggi.

Se il concetto di competenza non è nuovo, a sorprendere è la sua ormai onnipresenza. Si spiega con una molteplicità di fattori: accelerazione dei cicli di innovazione, necessità di affrontare transizioni - ecologica, tecnologica, digitale (anche con l'IA), industriale come dimostrano i settori della difesa e dell'energia e quelli dei trasporti e dell'edilizia - e quindi cicli di evoluzione dei mestieri sempre più brevi.

Le competenze necessarie alle organizzazioni evolvono rapidamente. A questo si aggiungono tensioni crescenti sul mercato del lavoro: la contrazione della popolazione attiva impone di essere competitivi per attrarre e fidelizzare i talenti. In questo contesto, la SBO appare come una risposta strutturata a sfide molto concrete... a condizione di andare oltre la fase delle dichiarazioni.

Dalla gestione delle posizioni alla gestione delle capacità.

Di fronte a queste trasformazioni, il modello tradizionale incentrato sulle posizioni mostra i propri limiti. Strutturato attorno a organigrammi e percorsi stabili,

non garantisce l'agilità richiesta da un lavoro ormai più trasversale, mutevole e spesso imprevedibile. Bisogna ragionare non più soltanto in termini di posizioni ricoperte, ma di competenze messe in campo. A dimostrare che non si tratta di una moda, ma di un movimento di fondo, al di là di tutta la letteratura sul tema, è l'ampiezza degli impatti e degli investimenti associati: attività di mappatura, importanza attribuita ai dati HR, sviluppo delle talent marketplace e, in ultima analisi, volontà dichiarata di rendere più fluida la circolazione dei talenti, considerata sia come interesse economico sia come proposta di valore per i collaboratori. La domanda, quindi, non è più "bisogna evolvere?" ma "come strutturare questa evoluzione?"

Un'evidenza... che non basta.

Dire che "le competenze sono importanti" non basta a trasformare un'organizzazione. Molte aziende dispongono già di sistemi di riferimento, strumenti di valutazione o cataloghi formativi. È un buon inizio, ma nei fatti sono poco valorizzati: sono poche le organizzazioni che prendono realmente le proprie decisioni sulla base di questi elementi.

Il divario è qui: tra un discorso ampiamente condiviso e pratiche che, nei fatti, restano strutturate attorno alle posizioni, ai percorsi e alle logiche gerarchiche. In altre parole, la competenza è ovunque, tranne dove conta: al centro delle decisioni.

Come funziona la Skills-Based Organization.

L'Organizzazione Skill-Based viene spesso presentata come un modello. Liberiamoci da questa idea. È una logica di funzionamento. Si tratta di allineare il modo in cui le competenze vengono definite, condivise e utilizzate nelle decisioni. In questo senso, si può immaginare che esistano tante sfumature di SBO quante sono le organizzazioni.

Un'organizzazione è orientata alle competenze quando queste costituiscono un'unità di lettura centrale, utilizzata per orientare le decisioni, e quando l'organizzazione del lavoro favorisce il contributo della persona anziché il ruolo. Un punto reso particolarmente evidente dall'emergere dell'IA.

Un esempio concreto portato da un grande gruppo industriale: «come valutare il livello di competenza della mia responsabile di linea di prodotto?» Prima domanda: cosa ci si aspetta da lei? Seconda domanda: questo corrisponde a un obiettivo di performance coerente, formale e quantificato? Sì. Siamo al centro della questione: il legame tra competenza e performance. Se l'obiettivo viene raggiunto, la competenza è confermata. E abbiamo una competenza definita, che può essere verificata e fatta valere.

La SBO non è quindi uno strumento, ma un modello di coerenza tra ciò che si descrive e ciò che si decide. È un principio di oggettivazione. Per rendere l'idea un po' più leggera, si potrebbe reinterpretare l'acronimo come Saper Ben Oggettivare, perché ormai si tratta di definire le nostre priorità aziendali – ricerca e sviluppo, forza vendita, supporto - in termini di competenze necessarie, per poi scegliere in modo razionale "come reperirle": sul mercato, all'interno dell'azienda, nel nostro ecosistema di partner o persino attraverso la tecnologia.

È un modo per rendere più oggettivi tutti i nostri processi. Il processo di selezione, sulla base di elementi osservati e valutati. La formazione e lo sviluppo, sulla capacità delle persone di contribuire all'occupabilità e alla crescita dell'organizzazione. La mobilità, sulla base dell'interesse reciproco dimostrato dal collaboratore e dall'azienda.

La Supply Chain della competenza.

La competenza è quindi un tema chiave, che merita un proprio modello di approvvigionamento, gestione e qualità da parte delle organizzazioni, al pari di tutto ciò che è necessario alla loro produzione di beni e servizi, una «skill supply chain». Considerata da questa prospettiva, la competenza diventa un tema i cui processi di gestione, modelli di approvvigionamento e responsabilità possono essere mappati e resi affidabili, a beneficio sia dell'azienda sia del collaboratore. Il tema del talento e delle competenze non è considerato abbastanza come un processo industriale, soggetto all'eccellenza operativa.

Piuttosto che un modello da raggiungere, la SBO corrisponde a uno spostamento: dalla ruolo al contributo, dall'inventario dello stock di competenze alla loro circolazione, dalla gestione HR alla decisione. Questo spostamento non è né uniforme né immediato. Dipende dal contesto, dalle sfide e dal livello di maturità di ogni organizzazione. E soprattutto, non può essere imposto.

Una promessa attraente... ma ancora parzialmente realizzata.

Sulla carta, il principio risponde a numerose sfide: migliore allocazione delle risorse, maggiore agilità, sviluppo dei talenti. Nei fatti, la trasformazione resta spesso incompleta e, in alcuni casi, è sostenuta più dalle intenzioni che tradotta nella pratica.
Molte organizzazioni hanno strutturato le proprie competenze senza per questo modificare i criteri con cui prendono le decisioni. Il divario non sta nell'ambizione, ma nell'uso. Molte organizzazioni parlano di competenze senza prendere realmente decisioni sulla base delle competenze.

Il vero tema: a quale esigenza state cercando di rispondere?

Un errore ricorrente consiste nell'affrontare la SBO come un fine in sé, come se l'obiettivo fosse diventare "skills-based". Ma la domanda pertinente è un'altra: quale esigenza si cerca di risolvere? Difficoltà nel reperire determinate competenze? Mancanza di mobilità interna? Bisogno di agilità di fronte alle trasformazioni? Difficoltà a identificare e mobilitare i talenti?
In alcuni casi, un approccio basato sulle competenze offre una risposta pertinente. In altri, rimane marginale. La SBO non è un obiettivo universale, né un modello unico. È un mezzo al servizio di una determinata esigenza.

.

Una trasformazione prima di tutto culturale.

Un'organizzazione fondata sulle competenze non si limita a strumenti o sistemi di riferimento. Mette profondamente in discussione gli equilibri dell'azienda: il ruolo del manager, il posto della funzione HR, la responsabilità del collaboratore, che, in quanto artefice della propria occupabilità, aumenta. Presuppone di far circolare le competenze, condividere le informazioni e accettare di ridefinire i rapporti di potere.
In altre parole, significa smettere di "possedere" le proprie risorse. Ed è spesso qui che le trasformazioni incontrano i loro limiti.

Una traiettoria, non un modello unico.

Non esiste un modo "giusto" per diventare un'organizzazione orientata alle competenze. Ogni azienda cresce in funzione del proprio contesto, delle priorità e del livello di maturità. Alcune realtà iniziano strutturando i propri sistemi di riferimento, altre rendendo più fluida la mobilità, ad esempio dotandosi di una Talent Marketplace, altre ancora facendo evolvere le pratiche di formazione o di gestione dei talenti. La SBO non si implementa tutta in una volta. Si costruisce progressivamente.

In conclusione

La Skills-Based Organization non è né una soluzione miracolosa né un semplice effetto moda. È un'evoluzione necessaria, ma impegnativa, che interroga il modo in cui le organizzazioni prendono le proprie decisioni. Spesso viene sopravvalutata, soprattutto quando viene considerata come un obiettivo da raggiungere anziché come un mezzo per rispondere a esigenze concrete. Non si misura dagli strumenti implementati, ma dalle decisioni effettivamente prese. La domanda, quindi, non è **"Siete un'organizzazione skills-based?"** ma piuttosto **"In che misura le vostre decisioni si basano realmente sulle competenze?"**

Box julhiet sterwen

Con un team di **650 collaboratori**, la società di consulenza per la trasformazione Julhiet Sterwen affianca oltre **2.000 clienti**, con una forte convinzione: per generare risultati duraturi, strategie e trasformazioni devono considerare contemporaneamente le dimensioni business, persone e ambiente.

ARTICOLO

La competenza: un concetto più complesso di quanto sembri



Di Arnaud Trenvouez,
Responsabile R&D presso **PerformanSe**

La competenza è al centro delle riflessioni HR. Ma dietro questo termine ampiamente utilizzato si nascondono realtà molto diverse. A seconda del contesto, parlare di competenza può riferirsi a conoscenze, competenze tecniche, comportamenti, potenziale futuro o alla capacità di agire efficacemente in una determinata situazione.

Questa diversità non è irrilevante. Spiega in parte perché le iniziative sulle competenze siano talvolta difficili da costruire, gestire o mantenere nel tempo. Perché, prima ancora di cercare di gestire un'organizzazione attraverso le competenze, bisogna sapere di quali competenze stiamo parlando... **Approfondimento di Arnaud Trenvouez, Responsabile R&D presso PerformanSe.**

Perché è così difficile definire la competenza?

Un esame della letteratura scientifica mostra rapidamente che non esiste un'unica definizione chiara e condivisa del concetto di competenza.

La parola stessa ha una lunga storia. Deriva dal latino competere, che richiama l'idea di convenire, corrispondere o mirare a uno stesso obiettivo. Senza attribuire un'importanza eccessiva a questa origine, l'etimologia può già suggerire l'idea di un legame tra una persona, un'azione e una determinata situazione.

La formalizzazione scientifica del concetto è molto più recente. Gli studi di **White (1959)**, e poi quelli di **McClelland (1973)**, hanno contribuito a fare della competenza un oggetto centrale della psicologia del lavoro e delle scienze della gestione. A partire da quel periodo, il concetto assume progressivamente un ruolo importante nelle pratiche di selezione, valutazione, formazione e gestione delle carriere.

Per capire meglio perché oggi esistano tanti modi diversi di parlare di competenze, è utile mettere a confronto alcuni aspetti del concetto con le trasformazioni del lavoro. L'obiettivo non è dire che un determinato periodo storico produca automaticamente una specifica definizione di competenza, ma mostrare che le aspettative nei confronti di dipendenti e manager evolvono insieme alle forme di organizzazione del lavoro. E, parallelamente, evolve anche il modo di concepire le competenze.

Quando la competenza coincide con l'esecuzione del lavoro.

In un contesto storicamente incentrato sulla produzione, la competenza sembra inizialmente riferirsi alla capacità di eseguire correttamente un compito o un'attività professionale.

La priorità è quindi organizzare il lavoro per produrre. La figura del caporeparto illustra questa logica, con un ruolo di supervisione diretta delle attività e del rispetto delle istruzioni. Il concetto di competenza non sembra ancora essere realmente formalizzato. È tuttavia possibile ipotizzare che fosse ampiamente associato alla capacità di svolgere in modo affidabile una determinata attività.

Dalla qualifica alla performance.

Con lo sviluppo dell'organizzazione scientifica del lavoro all'inizio del XX secolo, la sfida diventa progressivamente produrre in modo più efficiente. Gli studi di Taylor e dei suoi successori portano a scomporre l'attività in compiti elementari per individuare i metodi di lavoro più efficaci e standardizzarne l'esecuzione.
In questo contesto, l'attenzione si concentra principalmente sull'analisi dei compiti, sulla definizione delle procedure di lavoro e sulle qualifiche necessarie per svolgerli. La performance viene quindi considerata in termini di corrispondenza tra i requisiti della posizione e le capacità del lavoratore di eseguire correttamente i compiti prescritti.
Sebbene il concetto di competenza non occupasse ancora un posto centrale, questo periodo rappresenta una tappa importante nel suo sviluppo. Cercando di identificare le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere efficacemente un'attività, l'analisi scientifica del lavoro contribuisce a spostare progressivamente lo sguardo dal mestiere alle caratteristiche messe in campo dall'individuo nell'esercizio del proprio lavoro.
Pur dovendo essere considerato con cautela, questo accostamento consente comunque di ipotizzare che la competenza fosse allora considerata soprattutto come un insieme di risorse che permettevano di ricoprire efficacemente una determinata posizione.

Quando anche i comportamenti diventano competenze.

A partire dagli anni Settanta, le organizzazioni evolvono verso logiche maggiormente incentrate sull'adattamento e sull'ottimizzazione.
Gli studi di Boyatzis (1982), ad esempio, pongono l'accento sull'adattamento tra le caratteristiche di un individuo e le esigenze del suo ambiente professionale. È anche in questo periodo che le competenze comportamentali acquistano un'importanza crescente nelle riflessioni.

L'attenzione non riguarda più soltanto ciò che una persona sa fare tecnicamente, ma anche alcune modalità di funzionamento più stabili, come la cooperazione, la leadership, l'adattabilità o il modo di interagire con gli altri.

Allo stesso tempo, gli approcci ergonomici ricordano che la competenza non può essere ridotta a un semplice insieme di conoscenze o qualità personali. Dipende anche fortemente dalle situazioni di lavoro e dal modo in cui le risorse vengono mobilitate nell'azione.

La competenza come capacità di adattamento.

Oggi, le trasformazioni del lavoro legate alla digitalizzazione, all'accelerazione dei cambiamenti e alla crescente complessità delle organizzazioni portano a ripensare il concetto di competenza. In ambienti più incerti, mutevoli e trasversali, le situazioni di lavoro sono spesso meno prevedibili e meno facilmente riconducibili a un insieme di compiti prescritti.
In questo contesto, la competenza viene concepita come una capacità dinamica. Non rimanda più soltanto al possesso di conoscenze o competenze tecniche, ma alla capacità di mobilitare, combinare e adattare diverse risorse in base a quello che la situazione richiede.
Gli approcci contemporanei sottolineano quindi che la competenza si manifesta nella capacità di analizzare un contesto, affrontare gli imprevisti, collaborare con interlocutori diversi e imparare dall'esperienza. Appare meno come uno stato acquisito e più come un processo di adattamento che permette di agire efficacemente in contesti in evoluzione.

Cosa cambia oggi per le Risorse Umane.

Questa prospettiva mostra che la competenza non è un concetto stabile. Le sue definizioni e i suoi utilizzi si sono evoluti parallelamente alle trasformazioni del lavoro e delle organizzazioni.

Questa diversità ha conseguenze anche per il mondo HR. A seconda del modo in cui un'organizzazione definisce la competenza, valuterà cose diverse, svilupperà talenti diversi e prenderà decisioni diverse.

Quando le organizzazioni parlano di competenze, si riferiscono soprattutto a conoscenze, competenze tecniche o competenze comportamentali? Cercano di descrivere ciò che una persona sa fare oggi, ciò che potrebbe sviluppare domani o ancora il suo modo di agire in determinate situazioni?
Queste domande assumono oggi particolare importanza in un contesto in cui gli approcci incentrati sulle competenze, come quelli di tipo Skills-Based Organization (SBO), occupano uno spazio sempre maggiore nelle riflessioni HR e manageriali.

Perché, se la competenza diventa progressivamente l'unità di lettura privilegiata delle organizzazioni, bisogna ancora capire che cosa si cerca realmente di riconoscere, sviluppare e valorizzare dietro questo termine.

Approccio basato sulle competenze: le domande che la ricerca continua a porsi.



Con Pauline de Becdelièvre, Professoressa ordinaria, Università Paris-Saclay, e Karim Mignonac, Professore ordinario, Università Toulouse Capitole.

I modelli **"skills-based"** promettono maggiore agilità, mobilità e performance. Ma dietro questa crescente centralità delle competenze, la ricerca mette in luce anche diverse tensioni: la difficoltà di rendere oggettive alcune competenze, il peso crescente delle dimensioni comportamentali, l'illusione dell'oggettività e l'impatto dell'IA sulle decisioni HR. Per fare luce su questi temi, abbiamo intervistato due professori universitari, autori di ricerche che riguardano l'evoluzione delle competenze nelle organizzazioni: **Karim Mignonac**, dell'Università Toulouse Capitole, e **Pauline de Becdelièvre**, dell'Università Paris-Saclay. Le risposte che seguono mettono a confronto le loro analisi e i loro lavori di ricerca.

La Skills-Based Organization rappresenta una vera discontinuità nei modelli HR?

Le organizzazioni basate sulle competenze affondano le loro radici in oltre un secolo di ricerca in psicologia del lavoro, inizialmente focalizzata sull'identificazione delle capacità necessarie per ricoprire una posizione e sulla formazione delle persone a compiti relativamente stabili e definiti.

Gli approcci basati sulle competenze non sono quindi una novità. Ciò che cambia oggi non è tanto l'esistenza delle competenze, quanto il ruolo che viene loro attribuito nelle organizzazioni. Per molto tempo sono state utilizzate soprattutto per qualificare i ruoli, strutturare i percorsi o accompagnare le politiche formative. Nei modelli **"skills-based"**, diventano progressivamente il punto di partenza per organizzare il lavoro, comporre le missioni e mobilitare i team. Si passa così da una logica di "stock" di talenti a una logica molto più dinamica di circolazione e allocazione delle competenze.

La discontinuità riguarda quindi meno il concetto di competenza in sé rispetto al posto che oggi occupa nelle decisioni organizzative.

Perché gli approcci basati sulle competenze stanno diventando così importanti oggi?

Il concetto di competenza è evoluto insieme alle trasformazioni del lavoro. A partire dagli anni Settanta, in particolare con gli studi di McClelland, la competenza non si riferisce più soltanto a una conoscenza o a una qualifica, ma anche a comportamenti efficaci in una determinata situazione: motivazione, adattabilità, leadership o capacità relazionali.

Oggi, le ricerche mostrano che le competenze diventano anche collettive e dinamiche: cooperazione, coordinamento, intelligenza del team e apprendimento continuo assumono un ruolo centrale in ambienti caratterizzati da incertezza e trasversalità.

Questa evoluzione è rafforzata dalle trasformazioni tecnologiche. Gli studi recenti mostrano che oggi le persone lavorano interagendo con sistemi in grado di raccomandare, automatizzare o influenzare le decisioni. Si creano così ambienti più mutevoli e opachi, che richiedono nuove competenze di interpretazione, adattamento e supervisione.

Le soft skills stanno diventando davvero centrali?

Sì, ma questo crea anche un paradosso importante. Le organizzazioni attribuiscono un'importanza crescente a competenze come l'adattabilità, la cooperazione o l'apprendimento continuo, pur sentendosi molto più a loro agio con le competenze tecniche, più facili da formalizzare e integrare nei sistemi di valutazione.
Le competenze comportamentali dipendono fortemente dai contesti e sono molto più difficili da misurare in modo omogeneo. Si crea così una tensione importante: le organizzazioni parlano sempre più di soft skills, ma continuano spesso a basarsi soprattutto su ciò che sanno misurare meglio.

È davvero possibile misurare le competenze in modo affidabile?

La ricerca mostra che non esiste uno strumento unico in grado di misurare tutte le competenze. Ogni valutazione si basa su un compromesso tra affidabilità, validità e fattibilità operativa.
I test cognitivi rimangono solidi per alcune dimensioni, ma sono molto più limitati quando si tratta di valutare leadership, cooperazione o adattabilità. Al contrario, i colloqui strutturati, le simulazioni o gli assessment center permettono di osservare i comportamenti nel contesto, ma restano esposti ai bias umani.
In realtà, la difficoltà non consiste soltanto nel misurare le competenze, ma nel capire che cosa stiamo realmente misurando attraverso di esse.

La crescita dell'IA cambia profondamente questi approcci?

Sì, profondamente. Gli approcci data-driven permettono oggi di dedurre le competenze a partire dalle tracce delle attività, nella selezione, nella mobilità o nella valutazione della performance.
Ma questi sistemi si basano spesso su correlazioni statistiche che non riflettono necessariamente le competenze reali delle persone. Le ricerche mostrano inoltre che possono riprodurre bias presenti nei dati e rendere più opachi i meccanismi decisionali.

Il rischio è quindi quello di un'illusione di oggettività: industrializzare la valutazione non elimina automaticamente i bias. A volte può semplicemente renderli meno visibili.

Gli approcci "skills-based" possono produrre effetti controproducenti?

Sì, soprattutto quando diventano troppo normativi o troppo amministrativi. La ricerca critica i sistemi di riferimento talvolta molto pesanti, lontani dal lavoro concreto e poco utilizzati nelle decisioni quotidiane. A forza di voler descrivere tutto in termini di competenze (comportamenti, potenziale, performance o dimensioni identitarie), il concetto può diventare così ampio da perdere la capacità di guidare realmente l'azione.

La ricerca richiama inoltre l'attenzione sui possibili effetti discriminanti di alcune iniziative. I sistemi che identificano **"talenti"** o **"high potential"** sulla base di competenze considerate oggettive possono, nella pratica, riprodurre bias già presenti nelle organizzazioni.

Un approccio **"skills-based"** non è quindi automaticamente meritocratico. Può anche favorire i profili già visibili, i percorsi più conformi alle norme implicite dell'organizzazione o le persone che conoscono meglio i codici della visibilità professionale.
Alcune iniziative fanno inoltre forte affidamento sulla responsabilizzazione degli individui: rendere visibili le proprie competenze, mantenere la propria occupabilità o continuare ad apprendere. Ma queste capacità dipendono anche in larga misura dal management, dal tempo disponibile per apprendere e dalle scelte organizzative.

Quali domande rimangono ancora aperte, secondo voi?

La ricerca continua a esplorare diversi temi centrali: come valutare meglio le competenze collettive, rendere oggettive le competenze comportamentali o misurare realmente l'impatto delle iniziative SBO sulla performance e sull'agilità delle organizzazioni. Le trasformazioni legate all'IA aprono inoltre nuove domande: come evolvono i percorsi professionali quando alcune attività vengono automatizzate? Che fine fanno le competenze di apprendimento quando i profili junior sono meno esposti alle situazioni formative?

E, in fondo, resta centrale una domanda: che cosa cercano realmente di riconoscere e valorizzare le organizzazioni quando parlano di competenze?
Perché i modelli **"skills-based"** non trasformano soltanto gli strumenti HR. Mettono in discussione anche i criteri di legittimità, le modalità di riconoscimento e il modo in cui le organizzazioni prendono le loro decisioni.

Risultati dello studio

SBO : sulla bocca di tutti, ma ancora lontana dalla pratica?

Le competenze occupano oggi uno spazio sempre maggiore nei discorsi HR. Le organizzazioni investono in sistemi di riferimento, sviluppano attività di mappatura, ripensano i percorsi di mobilità e cercano di anticipare le professioni di domani.

Tuttavia, i risultati della nostra **indagine condotta su 554 professionisti HR** mostrano una realtà più sfumata. Le rappresentazioni stanno cambiando, ma le pratiche restano ancora ampiamente segnate da logiche ereditate dal modello basato sulla posizione.

L'analisi incrociata dei risultati fa emergere così **sette elementi** particolarmente rivelatori dell'attuale livello di maturità delle organizzazioni rispetto alle sfide delle Skill-Based Organization.



01.

Gli HR definiscono la competenza come capacità di adattarsi, ma continuano a decidere soprattutto sulla base di percorsi prestabiliti.

- Il **28%** degli HR **definisce la competenza** come la capacità di adattarsi e imparare rapidamente
- Ma solo il **9% considera prioritario** il potenziale di apprendimento nelle selezioni o nelle mobilità, il **2%** le competenze comportamentali
- Al contrario, il **37,4%** dà priorità all'esperienza in una posizione simile, il **25%** alle competenze professionali

> Le organizzazioni si stanno orientando verso una concezione più dinamica della competenza e riconoscono l'importanza crescente dell'adattabilità e della capacità di apprendimento. Tuttavia, quando devono prendere una decisione, continuano a basarsi soprattutto su indicatori legati al passato: l'esperienza acquisita e le competenze professionali già padroneggiate.



La sfida per le organizzazioni.

Una logica skills-based non consiste nell'opporsi a esperienza, competenza e potenziale. Consiste nel prendere in considerazione tutte le dimensioni della competenza. La sfida è rendere l'adattabilità, la capacità di apprendimento e il potenziale sufficientemente visibili e credibili perché possano pesare maggiormente nelle decisioni di selezione, mobilità o promozione.

02.

Le competenze diventano strategiche, ma vengono ancora valutate in modo soggettivo.

27,9% dichiara di utilizzare le **competenze come strumento di gestione e management.**

Tuttavia:

- il **45,8%** le valuta principalmente attraverso i manager
- il **20,3%** privilegia il racconto dei dipendenti stessi
- solo il **9,6% utilizza test e metodi di assessment strutturati**

> Le competenze assumono progressivamente un ruolo strategico nelle decisioni HR. Ma la loro valutazione si basa ancora soprattutto su giudizi umani poco standardizzati.

La sfida per le organizzazioni.

Se le competenze devono orientare mobilità, promozioni o selezioni, non possono basarsi unicamente sull'intuizione o sull'osservazione informale. La sfida è rafforzare progressivamente la solidità delle valutazioni mettendo a confronto punti di vista, metodi e fonti di informazione.

03.

Le organizzazioni dispongono di dati sulle competenze, ma la fiducia accordata ai dati resta migliorabile.

- Il **73,8%** considera i propri dati sulle competenze **«abbastanza affidabili».**
- Ma solo il **4,3%** li ritiene **«molto affidabili»**

> Le aziende hanno fatto grandi progressi nella raccolta e nella strutturazione dei dati sulle competenze. Tuttavia, oggi sono ancora poche le organizzazioni che ritengono che questi dati abbiano raggiunto un livello di affidabilità sufficiente. In altre parole, le competenze sono **sempre più visibili** all'interno delle organizzazioni, ma **la loro solidità percepita** rimane ancora limitata.



La sfida per le organizzazioni.

La fiducia non si impone. Si costruisce. Perché le competenze diventino un vero criterio decisionale, le organizzazioni devono essere in grado di spiegare: come vengono valutate le competenze, secondo quali criteri, con quale livello di oggettività e con quale frequenza vengono aggiornate. Più le competenze vengono utilizzate per orientare mobilità, promozioni o selezioni, più la solidità dei metodi di valutazione diventa una questione strategica. In altre parole, un'organizzazione diventa realmente skills-based solo quando **manager, HR e collaboratori considerano i dati sulle competenze sufficientemente affidabili da poter essere utilizzati per prendere decisioni.**

04.

Le organizzazioni parlano di competenze, ma soprattutto nei momenti HR formali.

37,6%

delle organizzazioni parla di **competenze** principalmente durante i colloqui annuali.

15,5%

solo delle organizzazioni parla regolarmente di competenze nell'ambito dei **progetti, delle mobilità o dei feedback.**

> Le competenze sono ormai presenti **nei processi HR.**
> Sono ancora poco presenti nel funzionamento quotidiano del lavoro.



La sfida per le organizzazioni.

Finché le competenze vengono discusse soprattutto durante i colloqui annuali, fanno fatica a influenzare il funzionamento reale dell'organizzazione. La sfida è integrarle maggiormente nei progetti, nelle missioni, nelle decisioni di staffing e negli scambi quotidiani.

05.

Iniziative sulle competenze avviate, ma logiche ancora descrittive.

27,9 % utilizza le competenze come strumento di gestione.

27,4 % le descrive soltanto nelle job description.

23,3 % le descrive in un sistema di riferimento delle competenze condiviso.

18,2 % dichiara che sono poco o per nulla formalizzate.

> Le competenze sono presenti nella maggior parte delle organizzazioni, ma il loro utilizzo resta molto variabile: alcune le usano per gestire, altre soprattutto per descrivere o formalizzare.

La sfida per le organizzazioni

Il valore di un sistema di riferimento o di una mappatura non risiede nella loro esistenza, ma nel loro utilizzo. La sfida è far passare le competenze dallo status di dato HR a quello di criterio utilizzato nelle decisioni di mobilità, allocazione o sviluppo.

06.

Lo sviluppo delle competenze resta innanzitutto guidato dalle esigenze operative.



42,2 % delle organizzazioni definisce le attività formative a partire dalle esigenze sul campo espresse dai manager.



18,8% le utilizza per fidelizzare i collaboratori ad alto potenziale.



35,8% si basa sulle priorità strategiche dell'azienda.

> Lo sviluppo delle competenze resta fortemente ancorato alla realtà operativa sul campo. Manager e collaboratori svolgono un ruolo centrale nell'identificazione delle esigenze, prima degli orientamenti strategici dell'azienda.

La sfida per le organizzazioni.

In una logica skills-based, la sfida non è scegliere tra le esigenze espresse dai manager e le priorità strategiche. È assicurarsi che le competenze sviluppate oggi rispondano sia alle esigenze operative attuali sia alle capacità di cui l'organizzazione avrà bisogno domani per realizzare la propria strategia. Il valore di un approccio alle competenze risiede proprio nella capacità di collegare terreno operativo, trasformazione e visione di lungo periodo.

07.

Le organizzazioni vogliono preparare il futuro, ma monitorano ancora poco le competenze di domani.

- **49,5 %** dichiara di cercare di preparare le competenze future.
- **Ma solo 22,9 %** svolge un monitoraggio strutturato e regolare delle competenze presenti sul mercato.
- **46,2 %** lo fa solo occasionalmente e il 17,5% non lo fa affatto.

> L'ambizione di anticipare il futuro è ampiamente presente. **I meccanismi che permettono di individuare le competenze emergenti restano ancora limitati.**



La sfida per le organizzazioni.

Individuare le competenze future non basta. Bisogna anche essere in grado di tradurre questi segnali in decisioni concrete di selezione, mobilità o sviluppo. Il monitoraggio crea valore solo quando influenza realmente le scelte dell'organizzazione.

Una transizione più che una rottura.

Presi nel loro insieme, questi risultati raccontano una stessa storia: quella di organizzazioni impegnate in una transizione. Le aziende hanno ampiamente adottato il linguaggio delle competenze. Le mappano, le sviluppano, le identificano e cercano di anticiparle. **Ma restano ancora divise tra due modelli:**



Modello N°1

un modello storico incentrato **sulle posizioni, l'esperienza e i percorsi**



Modello N°2

un modello emergente in cui le competenze diventano progressivamente **un'unità decisionale**

> La vera sfida dei prossimi anni non sarà parlare di competenze in modo più esteso. Sarà fare in modo che incidano **realmente sulle decisioni, sull'organizzazione del lavoro e sulle traiettorie professionali.** In altre parole, la maggior parte delle organizzazioni non è ancora pienamente «skills-based». Lo sta diventando.

ARTICOLO

Dalla competenza alla decisione: la sfida della credibilità.



Di **Mélany Payoux,**
Responsabile dell'innovazione,
PerformanSe



Di **Virginie Petit,**
Responsabile Consulenza & Formazione, **PerformanSe**

Essere SBO significa prendere decisioni sulla base delle competenze. Resta comunque una domanda: come sapere se un collaboratore possiede realmente una competenza? Possiamo fidarci abbastanza delle valutazioni?

Per fare luce su questi temi, abbiamo messo a confronto i punti di vista di due esperte complementari: **Mélany Payoux**, dottoressa in psicologia e responsabile dell'innovazione presso PerformanSe, offre una prospettiva scientifica sulla misurazione e sulla validità delle valutazioni, mentre **Virginie Petit**, responsabile Consulenza & Formazione e specialista dei dispositivi di assessment center, condivide la sua esperienza con aziende e manager che ogni giorno si confrontano con queste questioni.

Insieme affrontano una delle principali sfide degli approcci alle competenze e delle logiche di tipo **SBO**: misurare le competenze in modo accurato e oggettivo per orientare le decisioni.

> ***«Una valutazione ha valore solo se è percepita come affidabile, comprensibile e legittima.»***
> Mélany Payoux

Tutto parte da una definizione condivisa.

Prima ancora di cercare di valutare una competenza, bisogna sapere con precisione che cosa si sta cercando di misurare. Può sembrare ovvio, ma nei fatti, due manager possono avere una rappresentazione molto diversa della stessa competenza. Prendiamo l'esempio della creatività. Che cos'è un'idea innovativa? Un miglioramento di ciò che già esiste è già una prova di creatività? Tutti i valutatori risponderebbero allo stesso modo? Senza una definizione condivisa, l'oggettività della valutazione diventa rapidamente illusoria. La credibilità di una valutazione si basa quindi su un linguaggio comune: definire con precisione che cosa l'organizzazione intende per competenza e quali comportamenti permettono di osservarla.

> ***«Prima ancora di valutare una competenza, bisogna assicurarsi che tutti attribuiscano lo stesso significato a questa parola.»***
> Virginie Petit

Una competenza non si dichiara, si osserva.

Un'altra difficoltà riguarda la natura stessa delle competenze. Una competenza non può essere ridotta a un'impressione generale, a una sensazione o a una semplice autodichiarazione. Deve potersi basare su comportamenti osservabili, situazioni concrete e prove sufficientemente solide da orientare una decisione. Ed è proprio qui che emergono le difficoltà. Le competenze tecniche sono generalmente più facili da rendere oggettive. Al contrario, le competenze comportamentali (adattabilità, cooperazione, leadership o capacità di apprendimento...) sono spesso più legate al contesto e più difficili da osservare in modo omogeneo. La sfida non è quindi trasformare tutto in un punteggio, ma rendere le valutazioni più esplicite, trasparenti e meno dipendenti dalle intuizioni individuali.

I manager sono al centro del sistema, con i loro punti di forza e i loro limiti.

Lo studio condotto nell'ambito di questo white paper mostra che i manager restano i principali valutatori delle competenze nelle organizzazioni. Non è un dato sorprendente. I manager sono spesso nella posizione migliore per osservare i comportamenti quotidiani. Ma questa vicinanza presenta anche dei limiti. I bias cognitivi influenzano inevitabilmente le valutazioni. Un collaboratore particolarmente visibile, molto a suo agio nel parlare in pubblico o molto performante in un progetto significativo, potrà essere considerato competente in un insieme molto più ampio di dimensioni. Al contrario, alcune competenze meno visibili rischiano di essere sottovalutate. Un'altra confusione frequente consiste nell'equiparare competenza e performance. Un collaboratore può ottenere ottimi risultati in un contesto favorevole senza per questo possedere stabilmente determinate competenze. Formare i manager alla valutazione resta quindi una sfida importante. Ma non basta. Un buon manager non è necessariamente un buon valutatore. Per questo, gli approcci più solidi si basano spesso sul confronto tra diversi punti di vista e sul raffronto di più fonti di informazione.

> ***«I bias non sono semplici errori. Sono errori che ci sembrano intuitivamente corretti e razionali.»***
> Virginie Petit

> ***«Gli strumenti non sostituiscono il giudizio umano. Servono soprattutto a strutturarlo.»*** Mélany Payoux

Rendere oggettivo senza ridurre tutto a un punteggio.

L'oggettivazione è indispensabile... ma ha anche i suoi limiti. Non tutte le competenze possono essere ridotte a un punteggio. Alcune dimensioni, soprattutto quelle comportamentali, dipendono fortemente dal contesto, dal ruolo ricoperto o ancora dall'ambiente di lavoro. La sfida non è quantificare tutto, ma rendere le valutazioni più affidabili, trasparenti e meno dipendenti dalle intuizioni individuali. È necessario mantenere una forma di capacità di giudizio umano e ricollocare i risultati nel loro contesto.

> ***«Una buona valutazione non è quella che pretende di misurare tutto perfettamente. È quella che produce informazioni sufficientemente solide da orientare una decisione.»*** Mélany Payoux

Quando la valutazione privilegia ciò che è facile da misurare.

Per molto tempo questo rischio è stato reale. Le competenze tecniche sono più facili da formalizzare e valutare rispetto a dimensioni come leadership, cooperazione o adattabilità. Questa situazione ha talvolta portato le organizzazioni a promuovere eccellenti esperti tecnici a ruoli manageriali senza verificare che possedessero le necessarie competenze relazionali. Ma un buon esperto non è automaticamente un buon manager. Oggi le aziende sembrano più consapevoli di questa realtà. Cercano più spesso di verificare le dimensioni comportamentali prima di alcuni passaggi professionali o di accompagnare l'ingresso nei nuovi ruoli con percorsi di sviluppo adeguati. Le organizzazioni hanno progressivamente compreso che la sola expertise tecnica non basta sempre a prevedere il successo in un nuovo ruolo.

Il vero tema: rendere credibili le decisioni.

In fondo, la questione non riguarda soltanto la misurazione. Un'organizzazione può disporre di un sistema di riferimento, di una mappatura, di strumenti di valutazione o persino di piattaforme sofisticate. Ma se manager, HR o collaboratori non considerano le valutazioni sufficientemente affidabili, queste resteranno ai margini delle decisioni. Le scelte continueranno quindi a basarsi su altri criteri: la posizione ricoperta, l'anzianità, la visibilità o ancora i percorsi passati. È probabilmente qui che si gioca la differenza tra un approccio alle competenze e una vera logica skills-based. Un'organizzazione non diventa realmente orientata alle competenze quando le mappa. Lo diventa quando accetta di prendere decisioni sulla loro base. E questo presuppone una condizione preliminare: la fiducia.

Dalle organizzazioni per ruoli alle organizzazioni per competenze



Perché le organizzazioni del futuro non saranno più fatte di ruoli, ma di competenze: ne parliamo con **Gianfranco Chimirri,** Strategic & Transformational Senior Advisor

Il cambiamento di cui parliamo oggi con **Gianfranco Chimirri** non è più solo un'intuizione isolata: è un trend che i grandi network internazionali stanno ormai misurando su scala globale. Nel Global Human Capital Trends 2026, la ricerca annuale di Deloitte che ha coinvolto oltre **9.000** tra leader aziendali, manager e professionisti in circa **90 Paesi**, sette leader su dieci collegano la competitività dei prossimi tre anni alla capacità di lavorare in modo più rapido e flessibile, e più della metà ritiene che le funzioni aziendali debbano essere reinventate sia nelle competenze sia nella missione1. Per metà degli intervistati, però, il principale ostacolo a superare i confini delle funzioni tradizionali resta proprio la struttura organizzativa esistente.

C'è poi uno squilibrio che **Matteo Zanza**, Human Capital Leader di Deloitte Central Mediterranean, indica come un rischio concreto: oggi il **93%** delle risorse aziendali viene destinato alla tecnologia e solo il **7%** alle persone2 (Global Human Capital Trends 2026), un disallineamento che rischia di trasformarsi in un vero e proprio debito culturale. Le aziende che sapranno invertire questa proporzione, saranno quelle in grado di affrontare la prossima fase di crescita.

Quando si parla di skill based organization, **Gianfranco Chimirri** sa di cosa parla per esperienza diretta: vent'anni nelle Risorse Umane, con ruoli di primo piano come Global HR Director in Unilever e Chief People Officer in SACE, dove ha avuto il mandato di costruire un modello organizzativo basato sulle competenze piuttosto che sui ruoli.

Il task al posto del ruolo

Il punto di partenza, per Chimirri, è ridefinire l'unità di misura del lavoro (job). Il job è una composizione dinamica di tasks (che costantemente vengono automatizzati, aumentati, o creati dalla tecnologia) che richiedono uno skills set che si arricchisce costantemente nel tempo con un mix di human skills and AI fluency che aumenta il peso specifico.

Cambiare l'unità di misura del lavoro significa anche ripensare come le organizzazioni sono disegnate. Il modello verso cui si va, secondo Chimirri, è quello di team sempre più cross funzionali ed ibridi (umani-agenti) dovranno essere accountable dell'outcome di un determinato value stream (i.e. customer journey) e sempre meno team funzionali organizzati per conoscenza di dominio verticale (mktg, finance etc). Questo perché gli agenti operano orizzontalmente, garantendo l'execution di workflow più o meno complessi all'interno della catena del valore (e non del dominio verticale).

Una fiducia che manca ancora, nelle aziende italiane

È un cambiamento che le aziende italiane faticano però ad affrontare fino in fondo. "Manca ancora una sorta di fiducia da parte delle aziende", osserva Chimirri, che invita a ripartire da un foglio bianco: prima capire le direzioni del mercato, poi costruire di conseguenza le competenze necessarie, senza dare per scontato il modello organizzativo esistente.

Dati, tecnologia e augmented leadership

Un ruolo chiave lo giocano tecnologia e dati, oggi sfruttati molto meglio fuori dal mondo del lavoro che al suo interno. "Sul consumer lo fa già benissimo, non capisco che non si possa fare sull'employee", dice Chimirri, riferendosi alla profilazione e alla personalizzazione che le aziende consumer applicano da anni ai propri clienti. Avere accesso ai dati su motivazioni, aspirazioni e aspettative delle persone - quello che in letteratura HR viene definito il contratto psicologico - che le lega all'azienda, permetterebbe di costruire percorsi di sviluppo e di carriera personalizzati, ma anche iniziative di ingaggio, benessere e reward disegnate intorno all'unicità della persona.
È anche per questo che Chimirri distingue tra la retorica delle cosiddette "agentic organizations"3 e la realtà dei fatti: oggi la maggior parte delle aziende si limita a fornire ai propri collaboratori strumenti di intelligenza artificiale, senza ripensare l'organizzazione in ottica realmente agentica – un tema che approfondisce nel suo libro Verso le agentic organization (FrancoAngeli, 2026). Il passo successivo, secondo lui, è la augmented leadership: insegnare ai leader a usare i dati delle persone in tutte le fasi dei Processi di People Management, dal recruiting fino al goal setting.

"Bastano anche solo sei mesi per avviare un progetto di Skill Based Organization. Il vero ostacolo resta culturale". *Gianfranco Chimirri*

Dall'esperienza Unilever ai sei mesi per partire

Il tema non è nuovo per Chimirri, che lo aveva già affrontato in Unilever, dove nel 2020 aveva guidato un progetto per studiare come sarebbe cambiata la workforce e proteggere le persone dall'evoluzione dei job, lavorando proprio sulle soft skills. Al centro del progetto c'era la riallocazione delle risorse per rendere l'organizzazione più agile, con un vero e proprio ridisegno del talent marketplace interno.

Quanto tempo serve per avviare oggi un progetto simile? Meno di quanto si potrebbe pensare: "bastano anche solo sei mesi" per implementare un progetto di Skill Based Organization. Il vero ostacolo, ribadisce Chimirri, resta culturale: le poche aziende che si muovono in questa direzione si limitano spesso a mappare le competenze esistenti, senza mettere in discussione il modello organizzativo, invece di imparare ad allocare le risorse in modo più dinamico, "in the right time and moment".

Carriere, retribuzione e il ruolo delle Business School

Il cambiamento riguarda infine anche il modo in cui le persone costruiscono la propria carriera. In un'organizzazione skill-based prendono forma percorsi anche laterali, pensati per colmare gap di competenze specifici — quali skill servono, ad esempio, per ricoprire il ruolo di HR director in un determinato contesto? — e la retribuzione comincia a seguire lo skill set posseduto più che la posizione ricoperta, incentivando le persone a formarsi per acquisire competenze piuttosto che per "salire di livello".

Anche le Business School, secondo Chimirri, che insegna attivamente in programmi erogati alla Luiss Business School e Talent Garden, devono avere un ruolo da protagoniste in questa trasformazione.

"È un cambiamento culturale a cui non siamo ancora pronti" *Gianfranco Chimirri*

Alla fine della conversazione, la sintesi di Chimirri è netta: "è un cambiamento culturale a cui non siamo ancora pronti". Serve "grande coraggio" da parte del management, e un HR realmente "empowered" — una condizione che in Italia, ammette, resta ancora un problema aperto. Il futuro, ne è convinto, porterà organizzazioni con meno layer gerarchici, più vicine alle persone e ai compiti che davvero contano.

Fonti

1. Deloitte, Global Human Capital Trends 2026 (oltre 9.000 leader intervistati in circa 90 Paesi); dato ripreso in "Deloitte Global Human Capital Trends 2026: più del 50% dei leader ritiene che le funzioni aziendali vadano reinventate", Il Giornale d'Italia, 13 maggio 2026.
2. Dichiarazione di Matteo Zanza, Human Capital Leader di Deloitte Central Mediterranean, riportata in "Deloitte, con l'AI il vantaggio competitivo passa dalle persone", ANSA.it, 13 maggio 2026.
3. G. Chimirri, Verso le agentic organization. Dal ruolo alla competenza: come l'AI può rimettere la persona al centro, FrancoAngeli, 2026, francoangeli.it/Libro/Verso-le-agentic-organization

A che punto siete nel vostro percorso verso la Skill-Based Organization?

I risultati del nostro studio mostrano che le organizzazioni hanno avviato il percorso verso le competenze, ma con livelli di maturità molto diversi.

Per aiutarvi a collocare la vostra organizzazione, **PerformanSe e la sua casa madre Julhiet Sterwen hanno sviluppato una diagnosi della maturità SBO basata su quattro dimensioni chiave:**

01. Allineamento Competenze - Strategia

Il legame tra la vostra strategia e le competenze necessarie per realizzarla è chiaro? Avete una visione definita delle competenze attuali e future necessarie alla vostra attività?

02. Modalità di lavoro

Le competenze influenzano l'organizzazione del lavoro, l'assegnazione delle missioni e la fluidità dei percorsi all'interno dell'azienda?

03. Processi e strumenti

I vostri processi HR si basano sulle competenze, attraverso l'uso degli strumenti? Disponete di sistemi di riferimento e dati affidabili?

04. Cultura

La vostra organizzazione favorisce la condivisione delle competenze, le comunità di pratica e un clima favorevole all'apprendimento e alla sperimentazione?

Valuta gratuitamente la maturità SBO della tua organizzazione

Compila il form: avrai un appuntamento con un nostro consulente per parlare della tua organizzazione.

Ti interessa?
Prenota adesso!

Conclusione

Un'organizzazione fondata sulle competenze si impone oggi come una risposta necessaria alle sfide contemporanee delle aziende.

Mettendo l'accento **sul contributo reale delle persone anziché sui titoli professionali,** riporta l'essenziale al centro dell'azione collettiva. Questo approccio valorizza pienamente lo «stock di conoscenze» e il patrimonio di competenze che ciascuno possiede, sviluppa e trasforma nel tempo. Riconosce che la ricchezza di un'organizzazione non risiede soltanto nelle sue strutture, ma nella **capacità dei suoi talenti di imparare, adattarsi e creare valore.**

Allontanandosi dai percorsi strettamente verticali, la Skills-Based Organization apre la strada a traiettorie più fluide, più trasversali e più allineate alle reali esigenze dell'azienda. Permette di cogliere meglio ciò che fa la differenza: la capacità di mettere in campo le competenze giuste al momento giusto, al servizio delle sfide strategiche.

Questa visione invita a superare le logiche di breve periodo per costruire una performance duratura. Incoraggia le organizzazioni a investire nel proprio capitale umano con una prospettiva di lungo periodo, coltivando occupabilità, coinvolgimento e intelligenza collettiva.
Più che un modello, la SBO appare come un'evoluzione naturale verso organizzazioni più agili, inclusive e resilienti.

Un'organizzazione in cui ciascuno può contribuire all'altezza delle proprie competenze e in cui la diversità dei talenti diventa una leva di performance.
È nella capacità di collegare i talenti, far emergere i potenziali e anticipare le trasformazioni che si delinea il futuro del lavoro.



Dominique Duquesnoy
Direttore Generale di PerformanSe

Grazie di cuore!

performanse

Editore di test e azienda esperta di psicometria, **PerformanSe** è specializzata nella valutazione e nello sviluppo delle soft skill.

Da oltre 35 anni, **PerformanSe** basa la propria expertise sulla conoscenza dell'individuo al lavoro, nella convinzione che questa conoscenza sia essenziale per la performance dell'azienda e la soddisfazione delle persone che vi contribuiscono.

Con un'ampia gamma di soluzioni di assessment e servizi di consulenza, **PerformanSe** accompagna ogni anno oltre **1.500 clienti** in Francia e a livello internazionale nei loro progetti di selezione, gestione delle carriere e delle competenze, e di sviluppo individuale e collettivo.


performanse