

# SWISS<sup>+</sup> assessment

***Standard di qualità di Swiss Assessment per lo sviluppo,  
l'implementazione e la valutazione di assessment center***

Il copyright per questi standard è di Swiss Assessment

## Preambolo

---

- Gli standard di qualità del metodo assessment center sono stati sviluppati nel 1992 dal Gruppo di Lavoro Assessment Center della Germania. L'intenzione era quella di arrivare ad una comprensione comune del termine assessment center (AC) e di fornire informazioni concrete sulla progettazione, l'implementazione e il controllo di qualità degli AC. Inoltre, gli autori intendevano segnalare potenziali errori e tendenze sbagliate. Nei dieci anni seguenti, l'uso degli AC nei paesi di lingua tedesca è aumentato in modo significativo; nello stesso periodo, si sono visti dei cambiamenti numerosi e profondi, innovazioni come internet o restrizioni dovute all'aumento della pressione sui costi. Di conseguenza, a partire dal 2002 un gruppo di lavoro è tornato ad occuparsi degli standard. La nuova versione che ne è scaturita è stata adottata nel febbraio 2004 dal gruppo di lavoro generale, e pubblicata dopo la revisione editoriale.
- Gli standard del metodo assessment center emanati dal Gruppo di Lavoro Assessment Center della Germania si basano su di un'analisi di base degli aspetti essenziali, con riferimenti a considerazioni pratiche ed accademiche. Nella primavera del 2007, tali standard sono stati esaminati da esperti del Gruppo di Lavoro Assessment Center della Svizzera, ora ribattezzato Swiss Assessment. In particolare, si poneva la questione in che misura gli standard andassero adattati al contesto svizzero. Il gruppo di lavoro giunse alla conclusione che non fossero necessari cambiamenti fondamentali. Vennero apportate solo poche modifiche legate più che altro alle convenzioni linguistiche svizzere.
- Il seguente contenuto è stato quindi adottato, previo consenso degli autori del Gruppo di Lavoro Assessment Center della Germania. Gli standard sono conformemente applicabili anche agli assessment individuali e, in linea di principio, anche alle singole procedure di selezione o di sviluppo del personale.

## Obiettivi degli standard

---

- Creare una base contemporanea per una pratica corretta degli AC
- Permettere la verifica della qualità delle offerte da un punto di vista operativo e, quindi, l'identificazione di offerte non qualificate
- Creare un procedimento trasparente e chiaro per i responsabili, gli utenti ed i professionisti del settore
- Aumentare ulteriormente l'accettazione del metodo dell'assessment center

## Struttura degli standard

---

- In totale sono stati elaborati nove standard, i quali si basano formalmente sul processo di progettazione e di attuazione dell'AC nella pratica. Nelle pagine seguenti viene presentato di ogni standard il principio fondamentale, il quale delinea il contenuto del rispettivo standard, nonché i relativi benefici nel testo rispettivamente sottostante. Successivamente, vengono fornite informazioni sull'attuazione concreta degli standard.
- L'intestazione "Infrazioni" contiene indicazioni sulle pratiche non conformi al rispettivo standard. Questa lista vuole segnalare comportamenti non accettabili.

## Swiss Assessment definisce 9 standard

---

- Standard 1: Chiarimento dell'ordine ed integrazione
- Standard 2: Analisi del lavoro e dei requisiti
- Standard 3: Varietà degli esercizi
- Standard 4: Osservazione e valutazione
- Standard 5: Selezione e preparazione degli osservatori
- Standard 6: Prima selezione e preparazione dei partecipanti
- Standard 7: Preparazione e svolgimento
- Standard 8: Feedback e seguito
- Standard 9: Valutazione

## Standard 1: Chiarimento dell'ordine ed integrazione

- **Prima dello sviluppo e dell'attuazione di una AC, gli obiettivi e le condizioni quadro dell'ordine nonché le conseguenze per i partecipanti devono essere chiariti e comunicati**

### Vantaggi

- Spesso viene usato un motto: "Intanto sviluppiamo un AC, molti aspetti li chiarifichiamo in seguito." Tuttavia, i vantaggi svaniscono di fronte alla resistenza accumulata tra i partecipanti, ad esempio se i giovani talenti in attesa di una promozione percepiscono la partecipazione come una punizione, oppure se i quadri medi temono una perdita di potere decisionale per la selezione di personale, se in precedenza potevano decidere in maniera autonoma.
- I vantaggi ambiti possono essere raggiunti solo attraverso un'adeguata strategia di implementazione. Il lavoro di esplorazione può anche portare alla conclusione di rinunciare completamente ad un AC.

### Implementazione

- Chiarimento dell'ordine ricevuto, per esempio se si tratta di raggiungere una maggiore fidelizzazione dei dipendenti chiave, di ridurre il livello di egocentrismo di alcuni settori oppure di condurre una prima selezione di potenziali candidati.
- Chi è il cliente interno? Come si può garantire l'ordine ricevuto venga sostenuto dai responsabili dell'impresa?
- Qual è l'impatto desiderato dell'AC sulla cultura dell'organizzazione, qual è il messaggio per l'organizzazione?
- Definire i dati quadro necessari: obiettivi, risorse, budget, tempistica per l'attuazione.
- Che aspetto ha l'intero processo in cui si svolge un AC; ad esempio, che peso ha un AC da una parte e l'opinione dei responsabili dall'altra, quali sono le conseguenze per i partecipanti?
- Una selezione interna con un AC produce sempre dei perdenti; come si affronta questa problematica?
- Quali misure seguiranno dopo l'AC? Cosa avviene dei dati? Qual è la validità dei risultati di un AC? Quali misure sono previste per le decisioni relative alla selezione e allo sviluppo professionale dei dipendenti?

### Infrazioni

- Termini ingannevoli: da un lato vengono organizzati dei "corsi di orientamento" per lo sviluppo professionale dei dipendenti, quando in verità viene effettuata una prima selezione dei candidati. D'altro canto, si pianificano degli "AC di selezione interna" senza che poi si proceda alla selezione.
- Introduzione dell'AC senza coinvolgere le risorse umane nei processi e negli strumenti di lavoro.
- Posizionamento poco chiaro nei confronti dei responsabili riguardo al loro ruolo, che risulterà cambiato in qualche modo, nella selezione dei dirigenti.
- Delega di tutte le tappe del procedimento ad un consulente interno o esterno senza che l'azienda si impegni ad implementare i risultati.
- Chiarire l'ordine ed integrare i procedimenti dell'AC in maniera esagerata ("chiediamo a tutti, coinvolgiamo tutti").

## Standard 2: Analisi del lavoro e dei requisiti

- **La valutazione dell'idoneità è utile solo previa un'analisi precisa dei requisiti specifici**

### Vantaggi

- In un assessment center viene appurato se l'individuo e il ruolo professionale sono idonei. Prima della diagnostica personale, è quindi necessario eseguire un'analisi del ruolo e dei requisiti per l'attività specifica.
- Il risultato di questa tappa è la definizione di un profilo dei requisiti, in cui vengono riassunti gli aspetti critici per aver successo nel ruolo in questione. Le informazioni dettagliate raccolte durante l'analisi descrivono il ruolo specifico, e servono anche come base per le tappe successive della progettazione dell'assessment center.

### Implementazione

L'analisi del lavoro e dei requisiti serve per:

- rilevare situazioni professionali rilevanti per l'idoneità, nonché vari comportamenti osservabili in queste situazioni, che possono portare o meno al successo.
- accertare le conoscenze settoriali, le abilità, le capacità e altre caratteristiche personali rilevanti richieste per poter ricoprire con successo il ruolo in questione
- stabilire degli standard minimi, con cui affrontare con successo delle situazioni critiche.  
Per poter includere tutti gli aspetti pertinenti possibili, l'analisi si basa su una selezione ponderata di metodi di analisi con diversi approcci concettuali, prospettive e personaggi

Le seguenti condizioni quadro vanno rispettate:

- Il punto di riferimento per l'analisi è l'attività specifica nell'azienda in questione
- Vanno coinvolte le persone che contribuiscono in maniera significativo a definire il ruolo in questione (responsabili con potere decisionale, i titolari del ruolo).
- Vengono inoltre integrati gli obiettivi aziendali definiti, nonché i piani aziendali esistenti per la selezione e lo sviluppo del personale.
- Oltre ai requisiti attuali, qualora necessario verranno anche specificati e presi in considerazione i requisiti futuri

### Infrazioni

- Non viene effettuata un'analisi del lavoro e dei requisiti
- Dei requisiti esistenti vengono semplicemente trasferiti ad altri destinatari, oppure vengono riprese delle liste di requisiti già esistenti da consulenti esterni o da altre società
- Elencare le caratteristiche in modo generico, senza specificarne il contenuto.
- Elenco a senso unico di criteri visionari o rivolti al passato.
- Non viene effettuata un'analisi dei requisiti specifici, a favore di elenchi generici di caratteristiche di capacità
- Analisi del lavoro e dei requisiti che si appoggiano in maniera squilibrata su determinate procedure di diagnosi attitudinali (p.es. solo test o solo simulazioni).

## Standard 3: Varietà degli esercizi

### • Un assessment center è costituito da simulazioni di lavoro

#### Vantaggi

- Se un comportamento specifico è adatto o meno dipende anche dalle condizioni quadro della situazione.
- Pertanto, un comportamento può realisticamente essere osservato e valutato solo nel contesto di una specifica situazione.
- Per poter fare una valutazione sull'idoneità di un candidato per una funzione specifica, i compiti e le situazioni professionali devono essere riprodotti il più realisticamente possibile.
- Gli esercizi AC simulano situazioni professionali che determinano il successo o il fallimento di un impiegato nella quotidianità del ruolo in questione.

#### Implementazione

- Tutte le procedure utilizzate devono basarsi sui risultati dell'analisi del lavoro e dei requisiti. Devono permettere l'osservazione di una vasta gamma di comportamenti critici per il successo, e offrire molteplici opportunità di osservazione per ogni competenza richiesta.
- In un AC devono essere simulate almeno tre situazioni professionali diverse.
- I materiali per gli esercizi e le istruzioni per i partecipanti devono essere spiegati in dettaglio, in modo da chiarire gli obiettivi e i risultati previsti dell'esercizio, fornendo ai partecipanti informazioni precise sulle attività da svolgere.
- Ogni competenza richiesta deve essere osservata in almeno due esercizi (principio di ridondanza).
- Qualora venissero utilizzati dei giochi di ruolo, dovranno essere formulate delle istruzioni chiare che, da un lato, assicurino un livello standardizzato di difficoltà e, dall'altro, consentano uno scambio appropriato con i candidati. Inoltre, i giocatori di ruolo dovranno essere previamente formati in una sessione di formazione.
- Le procedure che non contengono simulazioni, come test e colloqui, vengono incluse in un AC qualora le competenze richieste non possano essere adeguatamente valutate durante le simulazioni.
- Prima di essere impiegati in un AC, gli esercizi nuovi vanno verificati sull'idoneità nella prassi, in sedute di prova con persone idonee.

#### Infrazioni

- Vengono utilizzati degli esercizi non pertinenti per i requisiti del ruolo in questione (p.es. un esercizio della NASA, un addestramento alla sopravvivenza, ecc.) oppure vengono utilizzati dei sondaggi di opinione come campioni comportamentali.
- Utilizzo di test, simulazioni al computer o esercizi AC esistenti o acquistati senza la necessaria considerazione.
- Porre un'enfasi eccessiva su alcuni tipi di esercizi per motivi economici (p.es. le discussioni di gruppo).
- Uso di metodi in cui la simulazione è soltanto immaginabile
- Specifica di una caratteristica che non può essere sufficientemente osservata nell'esercizio,
- Le istruzioni per i partecipanti includono istruzioni su come comportarsi. La simulazione diventa un incarico.

## Standard 4: Osservazione e valutazione

- **Alla base della diagnosi di idoneità si trova una sistematica osservazione comportamentale**

### Vantaggi

- Un assessment center è caratterizzato dall'uso predominante di simulazioni professionali.
- Il comportamento verbalizzato dei partecipanti in queste simulazioni forma la banca dati nella quale gli osservatori scambiano le loro impressioni e conclusioni.
- Le osservazioni documentate sono la base decisionale essenziale per la diagnosi di idoneità e per la descrizione del profilo dei punti di forza e di debolezza del rispettivo partecipante.
- Al fine di garantire valutazioni affidabili e valide, l'uso di un sistema di osservazione basato sulle competenze richieste è indispensabile.

### Implementazione

- L'osservazione deve avvenire in base ai requisiti, che in ogni esercizio si traducono in comportamenti specifici inerenti alla competenza richiesta.
- Il sistema di osservazione deve chiaramente distinguere tra la fase di osservazione e quella di valutazione. È importante assicurarsi che le osservazioni e le valutazioni siano documentate correttamente.
- I piani di assegnazione devono definire chiaramente quali requisiti vengono osservati in quale esercizio (matrice esercizio-requisito) e quali partecipanti vengono osservati da quali osservatori (piano di rotazione degli osservatori)
- Il comportamento di ciascun partecipante viene osservato in modo indipendente in ogni esercizio da almeno due osservatori. Ogni competenza richiesta deve essere osservata in almeno due esercizi
- Al fine di evitare errori di giudizio dovuti a sovraccarico e complessità, in ogni esercizio vengono osservate idealmente tre competenze, al massimo cinque.
- Subito dopo lo svolgimento di ogni esercizio ogni osservatore fornisce una valutazione indipendente basata sulle sue osservazioni.
- I dati sul risultato complessivo vengono integrati immediatamente dopo l'AC.
- I dati vengono integrati seguendo una procedura chiaramente definita prima dello svolgimento dell'AC, applicata in modo equo per tutti i partecipanti.

### Infrazioni

- Frasi astratte invece di azioni operative concrete; nessun riferimento comportamentale
- Sistemi di valutazione ambigui, senza un'osservazione regolamentata e un processo di valutazione
- La valutazione viene effettuata separatamente dall'osservazione, formando giudizi generici ed indifferenziati ("bene", "insufficiente").
- Il giudizio individuale espresso dagli osservatori è distorto da uno scambio di informazioni o da indebito condizionamento
- I partecipanti vengono valutati a livelli di dettaglio ineguali
- Le prestazioni degli altri partecipanti all'AC vengono prese come punto di riferimento per la valutazione di un partecipante.



## Standard 5: Selezione e preparazione degli osservatori

- **Degli osservatori ben preparati, in grado di rappresentare l'impresa in modo appropriato, sono nella posizione migliore per prendere decisioni fondate ed accurate**

### Vantaggi

- Chiunque si trovi nella posizione di osservatore in un assessment center contribuisce a decidere sulla carriera professionale di altri; pertanto non solo deve conoscere bene la funzione e il ruolo in questione, ma anche le specificità della procedura di selezione e della sua applicazione.
- Un'ampia formazione per gli osservatori forma parte imprescindibile di un AC.
- Questa deve consentire agli osservatori di dare giudizi validi e di prendere decisioni fondate. Gli osservatori devono essere a conoscenza e tener conto delle opportunità, dei rischi e delle possibili cause di errori nella procedura.
- La selezione e la preparazione degli osservatori sono fattori importanti che influiscono su quanto le parti interessate approvino l'AC e le decisioni prese tramite esso.

### Implementazione

- Gli osservatori provenienti dal dipartimento in questione lavorano ad almeno un livello superiore a quello del ruolo osservato.
- Per costituire il gruppo di osservatori, è importante garantire che le persone rappresentino l'azienda in modo adeguato, in termini di esperienza aziendale e di retroterra professionale in relazione al ruolo in questione.
- A seconda della politica e delle esigenze dell'azienda, dei consulenti esterni possono essere aggiunti al gruppo di osservatori.
- È raccomandabile assemblare un gruppo equilibrato di osservatori esperti e novizi.
- Gli osservatori novizi devono aver completato la formazione con i seguenti contenuti:
  - Informazioni sul concetto di valutazione dell'idoneità
  - Descrizione delle procedure utilizzate
  - Illustrazione delle competenze richieste e del ruolo in questione
  - Illustrazione e formazione del processo di osservazione e di valutazione
  - Sensibilizzazione alla necessità di separare l'osservazione dalla valutazione
  - Cause di errori nell'osservazione e nella valutazione
  - Illustrazione dei contenuti, degli obiettivi e della riunione degli osservatori
  - Formazione sul colloquio di feedback
  - Riflessione sulla responsabilità e le conseguenze del ruolo di osservatore
- Una formazione complementare è necessaria qualora cambiasse il contenuto dell'AC o il gruppo destinatario, oppure qualora passasse un certo lasso di tempo tra un evento e l'altro.

### Infrazioni

- L'osservatore formato invia un collega inadatto al suo posto
- Un osservatore è assegnato all'AC contro la sua volontà.
- Uso di un osservatore novizio senza una formazione sufficiente.
- La selezione di futuri dirigenti viene lasciata in mano per lo più ad osservatori esterni oppure ad impiegati con mansioni amministrative.
- Nei processi interni di valutazione: l'osservatore è il diretto superiore del partecipante

## Standard 6: Prima selezione e preparazione dei partecipanti

- **Per assicurare il successo a livello economico e personale dell'AC, è importante selezionare in maniera sistematica i partecipanti e fornire loro informazioni preliminari trasparenti**

### Vantaggi

- Una prima selezione e preparazione sono fattori essenziali che influenzano l'accettazione di un AC da parte delle persone coinvolte. I criteri di selezione per la partecipazione all'AC vanno comunicati apertamente e in anticipo, e in seguito applicati rigorosamente.
- I partecipanti devono essere informati dell'obiettivo primario, della struttura, delle opportunità e dei rischi della procedura.
- Al fine di bilanciare i vari livelli di conoscenza tra i partecipanti e di consentire loro di acquisire esperienza tramite l'AC, si fornisce loro non solo informazioni generiche su possibili esercizi ma anche strategie utili per la preparazione.
- Queste misure permettono anche agli esclusi dalla selezione di meglio capire ed accettare il risultato.

### Implementazione

- Per una valutazione di idoneità, la partecipazione ad un AC può essere collegata ad una condizione formale e significativa (p.es. la condizione di avere già avuto dei ruoli professionali specifici, di avere già effettuato dei corsi preparatori, ecc.).
- In linea di principio, sono utili tutti gli approcci diagnostici attitudinali ben fondati (procedure di test, interviste preparatorie, ecc.), ma solo se sono correlati alle competenze richieste nella funzione target.
- Vanno invitati all'AC solo i candidati con realistiche possibilità di successo.
- Le informazioni inviate ai partecipanti prima dell'evento vanno standardizzate al meglio, per esempio utilizzando documenti scritti, per garantire lo stesso livello di informazione per tutti i partecipanti.
- La preparazione per l'AC, dove possibile, deve avere il supporto del diretto superiore. In detta preparazione il superiore dovrebbe prevedere una sessione di coaching sulle competenze, per esempio su come fare delle presentazioni; una tale preparazione non è intesa come strategia ingannevole, per esempio lo studio di un comportamento fisso per un determinato ruolo.

### Infrazioni

- Una prima selezione viene effettuata in maniera arbitraria e non sistematica.
- Le nomine emesse dal diretto superiore non rispettano i criteri specificati, per esempio falsi elogi espressi per dipendenti sgradevoli, non nominare intenzionalmente dei dipendenti perché particolarmente performanti, nominare i migliori specialisti per ruoli di dirigente, ecc.
- Il diretto superiore nomina un dipendente unicamente per evitare di dargli un feedback sui suoi punti deboli.
- I partecipanti autonominati non vengono preparati e quindi si ritrovano in una posizione di svantaggio.
- Non vengono date informazioni, oppure vengono date informazioni errate sull'obiettivo (per esempio selezione del personale anziché AC di sviluppo) o sulle opportunità e sui rischi legati alla partecipazione.
- Non vengono chiariti gli obiettivi per i singoli esercizi, o le categorie di osservazione vengono tenute segrete.

## Standard 7: Preparazione e svolgimento

- Una buona pianificazione e moderazione dell'AC garantiscono un processo trasparente e mirato al successo

### Vantaggi

- L'assessment center è un procedimento complesso e dinamico, le cui tappe vanno regolate in maniera chiara e trasparente.
- La moderazione ed un adeguato supporto organizzativo assicurano che tutti i soggetti coinvolti possano concentrarsi pienamente sul proprio compito.
- La pianificazione e lo svolgimento professionali dell'AC sono alla base un atteggiamento di correttezza e di rispetto verso tutte le parti coinvolte.

### Implementazione

- Pianificazione tempestiva dei termini, delle sale e delle persone da coinvolgere.
- Identificare dei locali che garantiscano un processo indisturbato e riservato.
- Creare un programma differenziato con una chiara panoramica per tutti i soggetti coinvolti
- Fissare una sequenza equiparabile di esercizi per tutti i partecipanti, per evitare una distorsione della percezione
- Usare come attori del gioco di ruolo unicamente degli individui idonei e preparati.
- Rispettare le tempistiche e gli standard di valutazione; la riunione degli osservatori viene gestita dal moderatore.
- Usare dei moderatori qualificati.
- Mantenere al minimo i tempi di attesa per i partecipanti.
- Tutelare la procedura dalla divulgazione indesiderata di informazioni, avendo cura di recuperare tutti i materiali utilizzati per gli esercizi e di richiedere una dichiarazione di riservatezza.
- All'inizio dell'AC, vengono fornite informazioni sulla procedura e sulle regole vigenti.
- Per le procedure a scopo di sviluppo professionale, i partecipanti vanno informati sui criteri usati.

### Infrazioni

- Nessuno è responsabile per la moderazione dell'AC.
- Per la moderazione vengono usati degli assistenti o gli osservatori.
- Le istruzioni per gli esercizi vengono lette ai partecipanti, invece di controllare la qualità del processo di osservazione e di valutazione.
- I partecipanti, gli osservatori o gli attori per i giochi di ruolo vengono reclutati in maniera spontanea.
- Le persone coinvolte si sentono sopraffatte dalle tempistiche troppo brevi.
- Non vengono pianificati i tempi di valutazione necessari dopo ogni esercizio.
- Per alcuni partecipanti, un esercizio si svolge al mattino, mentre per altri partecipanti lo stesso esercizio ha luogo la sera.
- Non rimane tempo a sufficienza per la riunione degli osservatori
- L'AC si svolge in sale accessibili a tutti.

## Standard 8: Feedback e seguito

- **Tutti i partecipanti all'AC hanno diritto ad un feedback individuale, di modo che possano capire i risultati e trarne degli apprendimenti. Dopo l'AC vanno elaborate ed attuate delle misure specifiche.**

### Vantaggi

- Solo se tutti i partecipanti ricevono le informazioni essenziali, tramite un processo di feedback strutturato, sull'esito personale dell'AC e sul comportamento su cui si basa la decisione, esistono le prerogative affinché le osservazioni siano prese in seria considerazione per lo sviluppo delle competenze e della personalità.
- Qualora il feedback non venisse offerto oppure venisse offerto in maniera non adeguata, il potenziale dei vantaggi dell'AC per l'azienda committente viene fortemente sminuito.
- Un feedback di alta qualità aumenta la trasparenza del procedimento, che a sua volta aumenta il grado di fiducia tra tutti i soggetti coinvolti per un metodo impeccabile.

### Implementazione

- Dopo aver completato un AC, a tutti i partecipanti viene offerta senza obbligo la possibilità di partecipare ad un incontro di feedback, entro un periodo ragionevole.
- Il feedback deve essere offerto in un colloquio individuale ed in un ambiente riservato, tra il partecipante ed uno o due osservatori.
- Il procedimento si basa su dei materiali adeguati e sul singolo caso specifico
- Il riscontro sul comportamento specifico deve basarsi esclusivamente sulle osservazioni degli esercizi dell'AC e sull'esito della riunione degli osservatori. Il feedback deve contenere i punti di forza del candidato e le carenze manifestate riguardo alle competenze richieste, nonché dei suggerimenti specifici per lo sviluppo professionale.
- Le decisioni derivate dall'esito dell'AC devono essere integrate, documentate e comunicate il più rapidamente possibile.
- È consigliabile fornire ai partecipanti un riepilogo scritto dei risultati.
- La riservatezza e la protezione dei dati devono essere rispettate da tutti i soggetti coinvolti.
- Dopo l'AC va sviluppato e concordato un piano d'azione concreto, in base ai requisiti del ruolo presente o futuro. L'implementazione del piano va periodicamente controllata.

### Infrazioni

- Alcuni o tutti i partecipanti all'AC non ricevono un colloquio di feedback.
- Il feedback non è orientato al comportamento, viene espresso con dichiarazioni generiche o fa riferimento ad informazioni che non si basano sul comportamento mostrato durante gli esercizi dell'AC.
- Gli osservatori sono sistematicamente esentati dalla responsabilità di fornire il feedback, essendo il feedback fornito da altri individui, come per esempio il moderatore.
- Vengono raccomandate delle misure che non sono pertinenti al profilo del partecipante o al ruolo in questione, per esempio viene raccomandato un seminario sulla gestione aziendale a degli specialisti.
- Le misure non vengono né pianificate né attuate.

- Dei periodici controlli di qualità fanno sì che gli obiettivi dell'AC vengano raggiunti in modo sostenibile

### Vantaggi

- Ogni AC rappresenta un investimento significativo. In particolare, un assessment center creato recentemente è, inizialmente, solo un'ipotesi basata sulla relazione tra i requisiti per la posizione target, i componenti dell'AC ed i criteri di affidabilità nella prassi.
- Il controllo di qualità garantisce empiricamente che queste relazioni vengano sostenute, garantisce che il processo venga costantemente migliorato e, in tal modo, legittima lo sforzo profuso.

### Implementazione

- Le condizioni che rendono obbligatorio un controllo empirico di qualità sono:
  - Primo svolgimento di un AC
  - Adattamento di un AC esistente ad un nuovo gruppo di riferimento
  - Adattamento in base a dei cambiamenti sostenibili all'interno dell'organizzazione
  - Modifiche sostanziali nella procedura dell'AC e/o nella documentazione usata per l'AC
- Anche se la procedura non venisse modificata, il controllo di qualità va ripetuto almeno ogni 2-5 anni. Gli aspetti seguenti sono di rilevanza per la valutazione:
  - **Esame della struttura interna della procedura** (grado di difficoltà degli esercizi e delle dimensioni, esercizi e dimensioni differenziabili tra i partecipanti)
  - **Capacità previsionale** (capacità previsionale accurata sul potenziale e sull'idoneità in base a criteri pratici di affidabilità, seguito sulle raccomandazioni di sviluppo scaturite dall'AC)
  - **Fiducia e correttezza** (requisito basilico per un uso a lungo termine della procedura, impatto esterno positivo dell'azienda verso i candidati esterni, accettazione della procedura da parte dei partecipanti, degli osservatori e delle altre parti interessate)

### Infrazioni

- Introduzione e implementazione di un nuovo assessment center senza verificarne la procedura.
- Confermare la qualità unicamente in base ad un riscontro, anziché tramite un controllo di qualità empirico
- Controllo di qualità eseguito esclusivamente dalla persona o dall'ente che ha sviluppato l'AC.
- Selezione dei criteri di valutazione basata sulla disponibilità dei dati.