



FORUM PA 2011

**Lo sviluppo delle Risorse Umane: coniugare regole, talenti e merito**

10 maggio 2011



**Valorizzazione dei talenti nella PA:  
un approccio scientifico e casi concreti**

Federico Minelle e Pierluigi Proietti



- **Sintesi**
- **L'approccio scientifico**
- **Confronto con il modello “Brunetta”**
- **Il metodo utilizzato**
- **Risultati nel comparto Previdenza**
- **Risultati per Ente di Ricerca**
- **Conclusioni**

## Ricerca svolta

### **Valorizzazione dei talenti nella PA**

(“la persona giusta al posto giusto”)

- nelle Imprese e nella PA
  - chiave fondamentale per raggiungere risultati di eccellenza
- nell’ambito della riforma Brunetta
  - definiti procedimenti, scadenze, ecc.
  - adeguatezza?
    - per rispetto non solo rispetto formale delle norme

### **Un approccio scientifico e casi concreti**

- dalla letteratura/esperienza internazionale
  - “catena” dei processi per la gestione R.U.
  - contestualizzato nella realtà italiana della PA
  - maturità?
    - per sostenibilità dei processi
    - per gestire il miglioramento continuo

## Riforma in corso

*Ministro Brunetta*

- *Piano Industriale*
- *Legge 15/2009*
- *DL 150/2009*

*Delibere CIVIT*

- *104/2010*  
(“Sist. Val. Performance”)
- *112/2010*  
(“Piano Performance”)

## Un modello concettuale riconosciuto a livello mondiale

- P. Cheese e altri
- “L’impresa dei talenti”. Strategie ed esperienze per moltiplicare il valore delle Risorse Umane  
Ed. Sole 24 Ore, 2008



## Un approccio alla valorizzazione dei talenti contestualizzato nella realtà italiana

- Alumni Accenture “Talent per il futuro”
- Ed. Sole 24 Ore, 2009  
Include saggio di F. Minelle, P. Proietti, L. Dominici su
- Il programma Talent per il futuro nella realtà italiana della PA



## Modello di riferimento (adeguato a PA) per i processi della gestione delle RU: sei macroprocessi “attraversati” dal *sistema di gestione delle competenze*



### **Domande sul “modello” di P. Cheese (dic. 2008):**

1. quanto applicabile concretamente nella PA italiana?
2. quali opportunità/ostacoli? risultati ottenibili in tempi “ragionevoli”?
3. quanto consapevole il management pubblico (e la politica)? che propensione ad intervenire?
4. quale possibile piano di azione?

### **Conclusioni parziali raggiunte dagli autori (lug. 2009):**

1. approccio applicabile nella PA (con cautele/adeguamenti, prerequisiti)
2. opportunità emergenti enormi, ma ostacoli notevoli (normativi, ma più culturali e motivazionali): primi risultati già dalla riforma in corso, ma necessari tempi medio-lunghi per significativo dispiegamento effetti
3. alto grado di consapevolezza, dibattito acceso, ora convergente (principali cause/azioni, necessità/urgenza intervento)
4. piano di azione proponibile (non *a costo zero*), per lanciare PA italiana verso una gestione moderna e di autentico servizio al cittadino

**anche il DL 150 ci ha pensato (ma *a costo zero*)!**



## Copertura dei processi

Modello Processi P. Cheese (adeguati a PA)	Lg 15 DL 150	Delib. Civit 104-112
individuazione fabbisogni		
reclutamento/selezione e riconversione	☑	☒
focalizzazione formazione	☑	☒
assegnazione responsabilità	☑	☒
valutazione/comunicazione risultati	☑	☒
incentivazione su risultati e talenti	☑	☒
SINTESI		





### Metodo “Sviluppo Gestione Talenti” (SGT):

Supporto al **miglioramento della maturità dei processi** aziendali

- per la efficace gestione delle Risorse Umane
- in considerazione della introduzione del DL 150 (ma anche senza!)

### Obiettivi:

- **valutazione sul grado di “maturità” dei processi** finalizzati alla gestione delle Risorse Umane
  - ✓ modello concettuale (P. Cheese): “la persona giusta al posto giusto”
- evidenza **migliori pratiche** presenti nell’azienda/ente
- elementi di riflessione per una efficace gestione dei “Talenti”:
  - ✓ **punti di attenzione**
  - ✓ **suggerimenti**
- **piano di azione** per migliorare i processi critici
  - ✓ analisi criticità e priorità per Funzione/Processo, Aree di Business, Famiglia Professionale

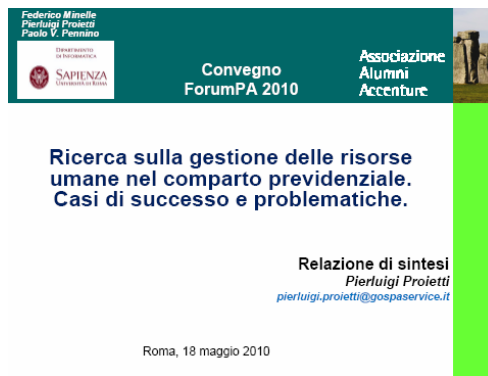


## Realizzato con successo presso diverse realtà (pubbliche e private)

- Principali Enti Previdenziali pubblici (INPS, INPDAP, INAIL)
- Altri enti previdenziali pubblici e privati (Cassa Forense, ecc.)
- Importante Ente di Ricerca

## Metodo SGT e risultati presentati al Forum PA 2010 (convegno “gestione delle R.U nel comparto previdenziale”)

- “Casi di successo e problematiche”, P. Proietti
- “Tavola rotonda con Enti pubblici e privati”, F. Minelle



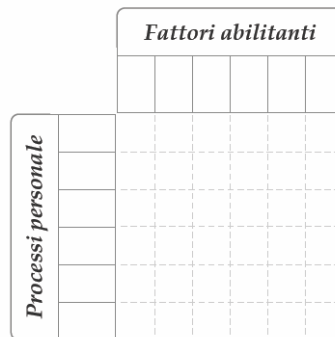
### Processi del modello SGT: valutati tramite i relativi “fattori abilitanti” cinque fattori che contribuiscono a misurarne il livello di maturità

<b>Stato</b>	<b>stato di sviluppo</b> di ciascun processo in azienda
<b>Ambito</b>	<b>ambito organizzativo</b> in cui ciascun processo viene realmente applicato in azienda
<b>Ruoli</b>	<b>ruoli ed i livelli professionali coinvolti</b> nell’applicazione del processo in azienda
<b>Sistemi</b>	<b>sistemi informativi utilizzati</b> a supporto del processo
<b>Cambiamento</b>	<b>azioni di gestione del cambiamento</b> utilizzate per supportare il consenso e l’efficacia nella gestione del processo

## Analisi, tramite interviste “strutturate” al top management

- maturità dei processi di gestione delle risorse umane
- attraverso i fattori abilitanti il loro sviluppo/sostenibilità



La matrice processi/fattori



	Fattori abilitanti				
Processi personale					

- ✓ mappa dei processi di gestione RU
- ✓ identificazione dei fattori abilitanti di ciascun processo

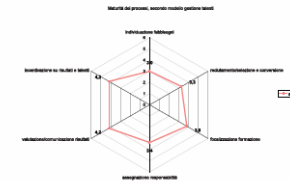
Interviste e punteggi

	Fattori abilitanti				
Processi personale	2	3	2	2	4
	3	3	2	3	3
	4	1	1	3	2
	2	3	4	2	4
	3	2	2	1	4
2	4	3	2	1	4

- ✓ interviste alle risorse apicali e analisi documenti disponibili
- ✓ punteggi alla matrice processi/fattori, con criteri strutturati di valutazione

Risultati finali



- ✓ risultati dell'analisi disponibile in forma grafica/tabellare

## Nel corso di interviste mirate viene valorizzata la matrice Processi / Fattori

- ✓ Assegnazione del **peso** che ciascuno dei sei processi ha in azienda
- ✓ Valutazione di ciascun fattore per ogni processo, utilizzando una modalità strutturata di valutazione, supportata da un **apposito tool software**

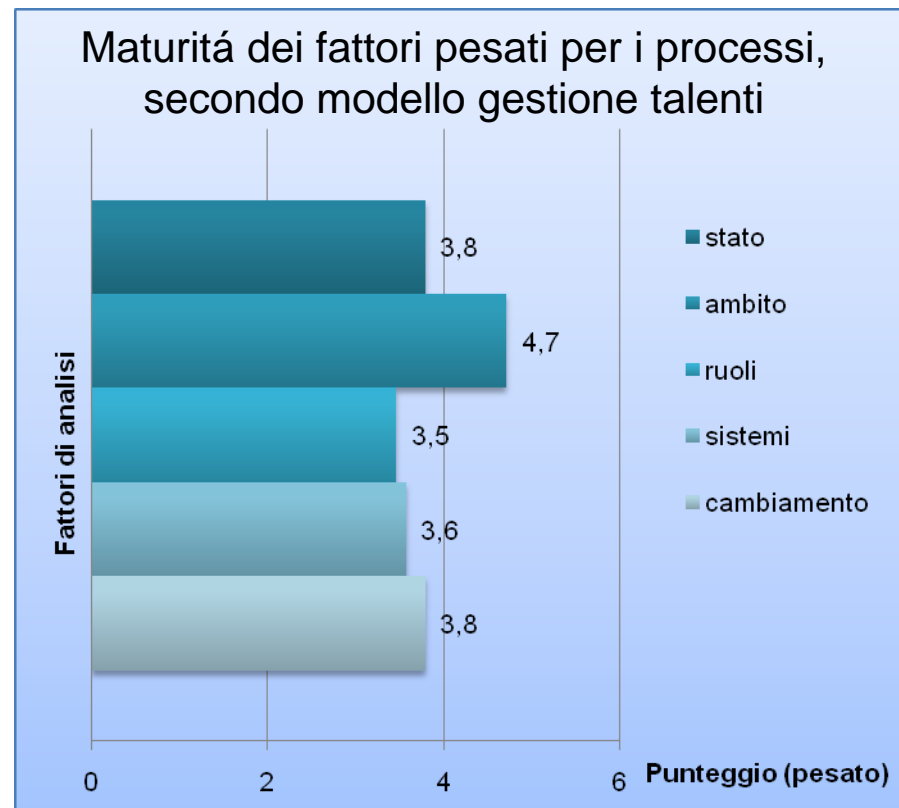
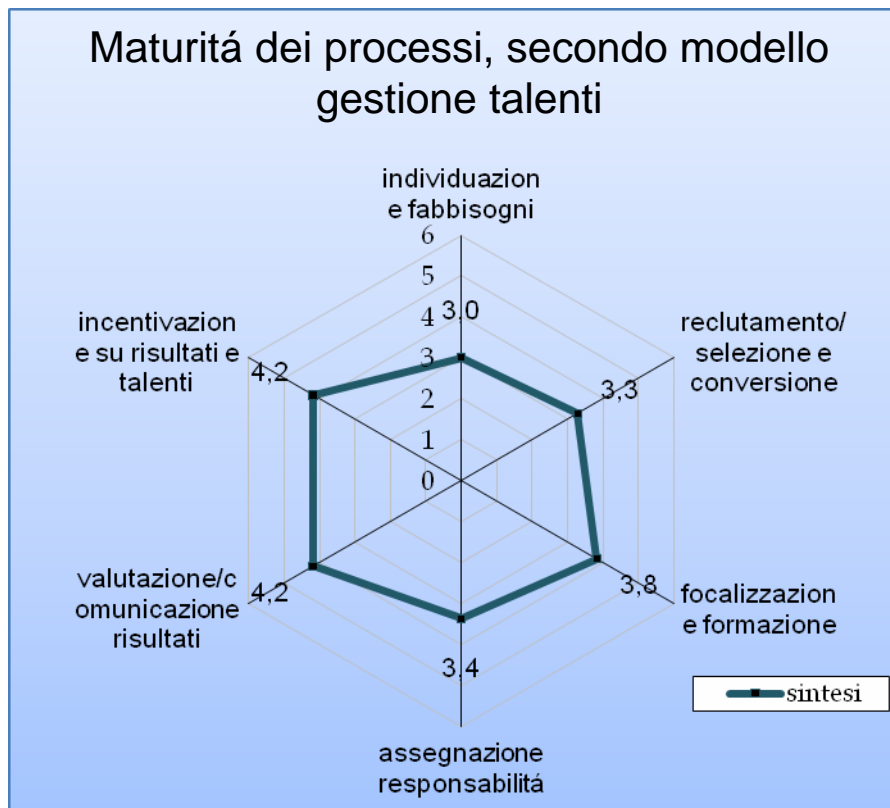
		Peso del processo						Maturità
Processi		P	Stato	ambito	ruoli	sistemi	cambiamento	sintesi
<b>ESEMPIO</b>	1 Individuazione fabbisogni	1	4,0	5,0	6,0	3,5	4,5	5,1
	2 Reclutamento/selezione e conversione	2	4,5	3,0	2,5	4,0	2,0	3,2
	3 Focalizzazione formazione	3	6,0	3,0	4,0	6,0	5,0	4,0
	4 Assegnazione responsabilità	2	4,0	6,0	3,0	4,0	3,5	4,0
	5 Valutazione/comunicazione risultati	3	4,5	5,5	3,5	4,0	3,0	3,5
	6 Incentivazione su risultati e talenti	3	5,5	5,5	4,5	3,0	4,5	4,6
Totali dimensioni (P)			4,6	4,4	5,1	4,2	4,0	4,1

Scala Da 1 (min) A 6 (max)

Totale Maturità [R]

Rilevanza fattori

## Risultati dell'analisi presentati in forma grafica per migliore evidenza/sintesi di seguito due esempi di rappresentazione (ente campione)



DIPARTIMENTO  
DI INFORMATICA



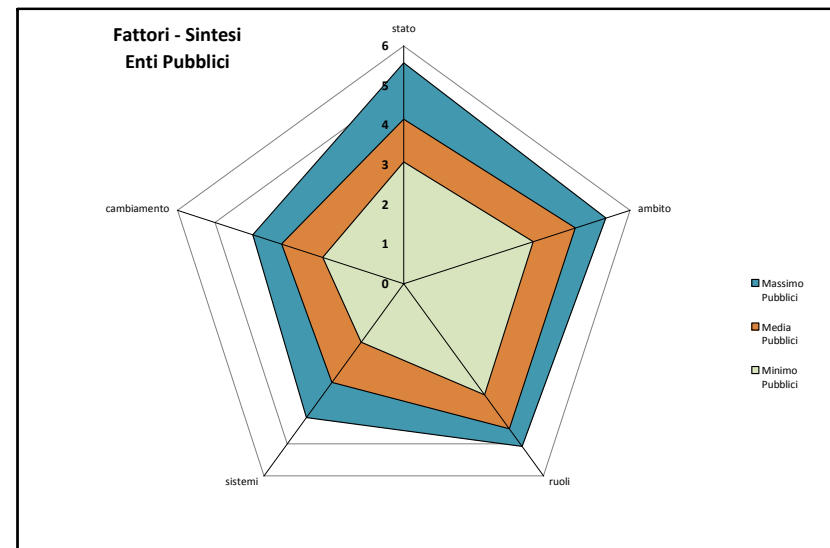
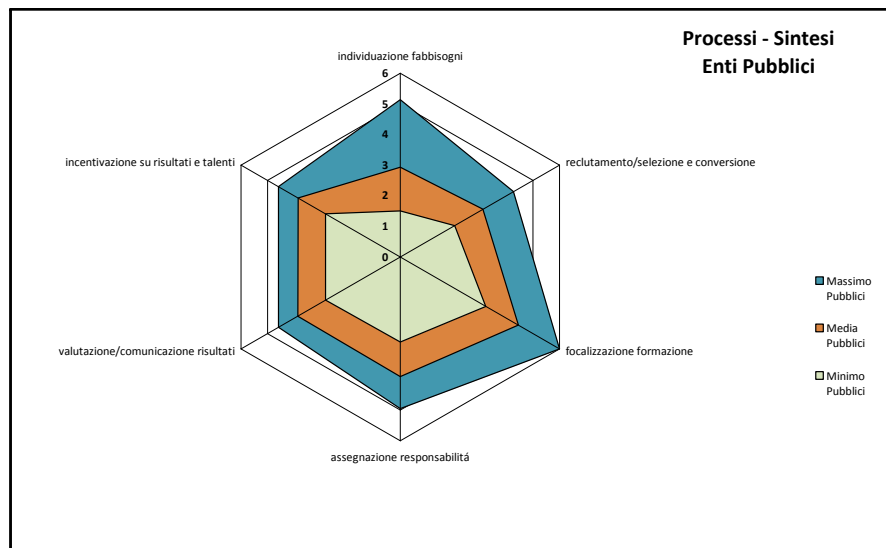
SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

### Servizio di Sviluppo Gestione Talenti completato da *Piano d'azione*

finalizzato a innalzare il livello di “maturità” dei processi esaminati

- ✓ **Analisi criticità** e priorità per Funzione/Processo, Aree di Business, Famiglia Professionale
- ✓ Evidenza e descrizione sintetica dei **principali interventi** utili a superare i punti di debolezza
- ✓ Ordinamento secondo **priorità e propedeuticità**
- ✓ Indicazione orientativa di **impegno ed estensione temporale** di ciascun intervento
- ✓ Indicazione dei **principali player** con competenze adeguate a erogare i singoli interventi

## I “diamanti” dei Talenti



- **processi:**
  - **punte di eccellenza:** *analisi fabbisogni, formazione, assegnazione responsabilità*
  - **buone pratiche diffuse:** *valutazione/comunicazione risultati, incentivazione su risultati*
  - **buone pratiche isolate:** *reclutamento/selezione e riconversione*
- **fattori:**
  - **punte di eccellenza:** *“stato”, “ambito”, “ruoli”*
  - **buone pratiche isolate:** *“sistemi”, “gestione cambiamento”*

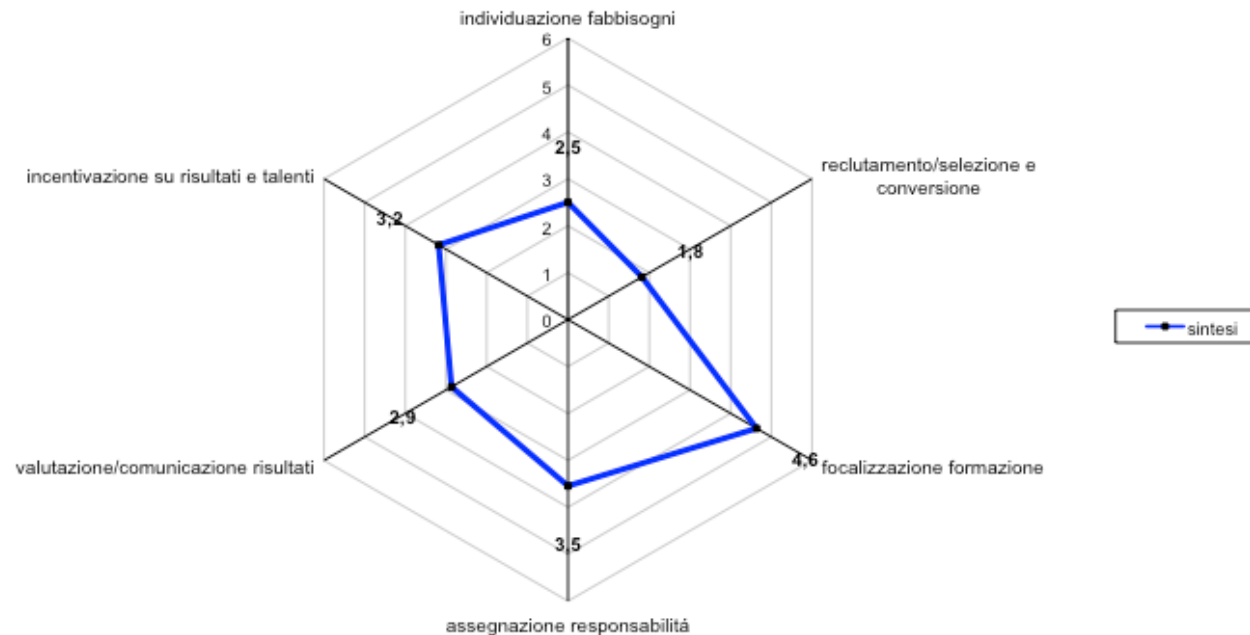
## Risultati complessivi

- **maturità:** alta/buona e progetti di miglioramento continuo
- **best practices diffuse:** riusabilità? anche in altre PA?
- **valutazione e incentivazione:** a regime e affinamento
  - performances (quanti/qualitative + *customer satisfaction*)
    - di gruppo (U.O. o processo)
    - individuali (contributo/comportamenti)
- **gestione competenze:** a regime / in avviamento
  - finalizzata a formazione (sempre)
  - applicabile a fabbisogni, reclutamento (selettiva) e riconversione
  - considerata per assegnazione responsabilità (potenzialità di crescita)
  - poco/non utilizzata per valutazione e incentivazione (cautela!)
- **flessibilità:** risposta ai vincoli normativi su riduzione organico
  - riconversione personale
  - formazione per nuovi compiti (multifunzionalità)



## Il “diamante” dei Talenti

Maturità dei processi, secondo modello gestione talenti



- Maturità media (valore medio = 3,2 su max 6,0)
- Azione insufficientemente equilibrata sui diversi processi
  - Max *focalizzazione formazione* (4,6), *assegnazione responsabilità* (3,5)
  - min *reclutamento/selezione e conversione* (1,8), *individuazione fabbisogni* (2,5)

DIPARTIMENTO  
DI INFORMATICA



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

proprietà riservata



## Risultati: punti di forza

- **gestione delle competenze** (base fondamentale)
  - completata fase iniziale (profili)
  - **proposta DG alle OO.SS per valutazione personale**
- **processo di reclutamento/riconversione**
  - concorsi per Dirigenti orientati alle competenze (oltre ai titoli)
  - alcune iniziative per la mobilità interna (riconversione)
- **processo di focalizzazione formazione**
  - fabbisogni mirati alle “criticità” (breve termine)
  - strategie e priorità (per Dirigenti)
  - in linea con le *best practices* e confronti interni/esterni
- **processo assegnazione responsabilità**
  - da estendere/formalizzare in tutti gli ambiti (base competenze/risultati)
- **sistemi informativi a supporto dei processi**  
(in realizzazione, controllare esiti!)

## Risultati: punti di attenzione

- gestione delle **competenze**
  - estendere (gradualmente) in tutti gli ambiti (base fondamentale)!
  - stabilire criteri per processo di popolazione e aggiornamento
- processo individuazione **fabbisogni**
  - generalmente quantitativo, con eccezioni selezionate
  - nuovo modello in piano (secondo competenze)
- processo di **reclutamento/riconversione**
  - estendere esperienze per Dirigenti agli altri livelli
- processo di **focalizzazione formazione**
  - azioni di contenimento dei costi!
  - analisi motivazioni tasso di “drop out” nella formazione ai dirigenti
- processi di **valutazione ed incentivazione**
  - problematiche su ricercatori (normativa attesa)
  - **estendere e concordare con OO.SS.**
  - sistematizzare per tutti (DL150), sentito OIV
- gestione del **cambiamento**
  - accrescere consapevolezza su condivisione/partecipazione

## Prossimi “passi”

- **Obiettivo:** equilibrare i processi per la gestione delle R.U.
  - intervenire sui punti di attenzione rilevati e condivisi, ordinati per priorità e propedeuticità, facendo leva su:  
(in una logica di focalizzazione/contenimento costi)
    - dispiegamento **S.I. a supporto** per sostenibilità processi nel tempo (qualità/costi)
    - gestione del **cambiamento** per condivisione/partecipazione con tutti gli attori interessati (*stakeholder*)
- **Strumento:** predisporre programma di azione immediato
  - allineato a linee guida Istituto (**Piano Strategico**, ...)
  - assegnato a responsabilità di coordinamento e verifica
  - tempificato con risultati definiti a breve e medio termine
  - condiviso con Management Istituto (ed **OIV**)
  - comunicato alla struttura (ed **OO.SS.**)
- **Supporto:** istituire funzione di “*program management*” specifica
  - pianificazione, coordinamento interno e vs. strutture operative, verifica risultati, controllo avanzamento/costi, gestione rischi, ....

## Coerenza *strumentale* al modello “Brunetta”

- Scadenze ravvicinate
  - molte PA sono già pronte e “mature”
  - altre stanno realizzando un adeguato sistema di gestione R.U.
- Percorso di miglioramento
  - fattibile, se supportato da Direzione Ente  
(e da funzione di *Program Management!*)
    - non è coinvolta la sola Dir. Personale, ma anche Formazione, P&C, ICT e singole Direzioni operative
- Elementi essenziali
  - supporto continuo dei Sistemi Informativi
    - *Repository* Competenze (attese/disponibili), CV personale, Controllo di Gestione, *Performance Reporting* (U.O./pers.), ecc.
  - politica di *Change Management* aperta, partecipativa e trasparente
- **Rapporti con OO.SS.**
  - accordi necessari e fattibili (v. esperienze realizzate)

DIPARTIMENTO  
DI INFORMATICA



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA



**Grazie dell'attenzione!**



[federico.minelle@uniroma1.it](mailto:federico.minelle@uniroma1.it)

[pierluigi.proietti@ezer.it](mailto:pierluigi.proietti@ezer.it)