

# Capitale umano e processi di integrazione nei grandi enti previdenziali

Marco Zanotelli - Università di Milano/INPS

Seminario: "La valutazione della formazione nelle PA: metodi, strumenti, esperienze"

Sala Biblioteca del CNEL  
28 ottobre 2008

## La gestione del Welfare in cifre

INPS

19 mln. di Assicurati (82,4% della popolazione occupata)

18 mln. Pensioni, 14 mln. Pensionati, 1.8 mln. Aziende registrate

Amministra per conto dello Stato i trasferimenti per coprire la **spesa assistenziale**



3 mln. di Iscritti

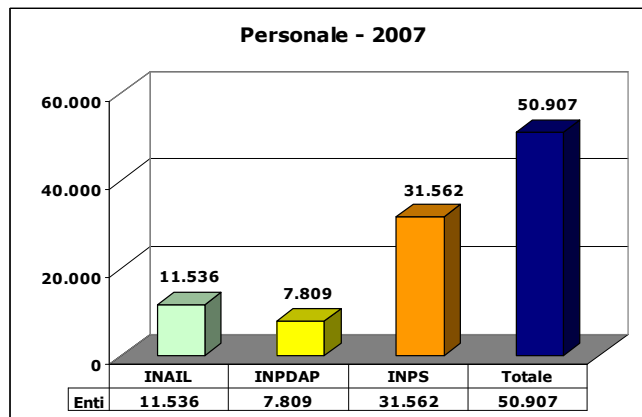
2.4 milioni di Pensioni

UNIFA

Circa 19 mln. di Lavoratori

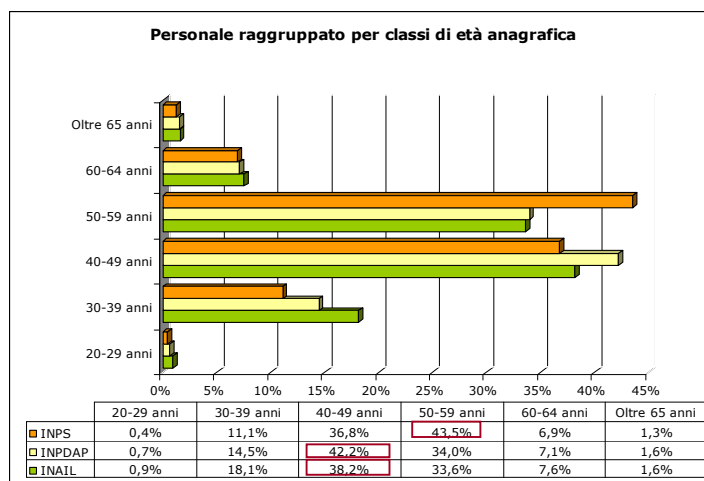
6.2 mln. di Polizze

## Le dimensioni degli Enti - Anno 2007



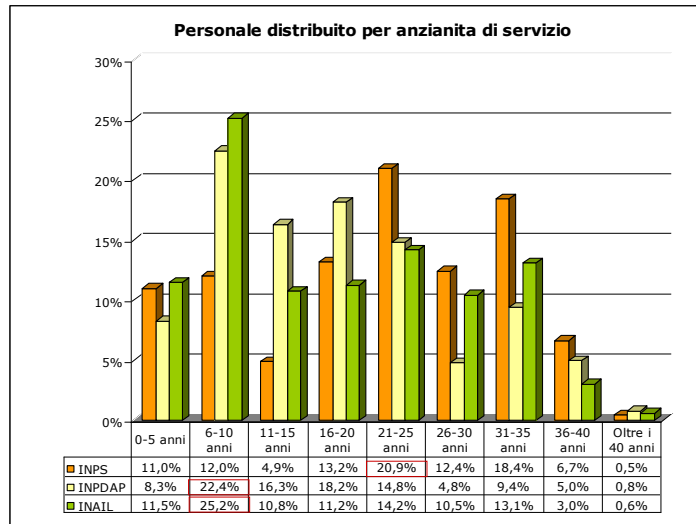
- Le elaborazioni che seguono sono state realizzate con dati della Ragioneria Generale dello Stato.
- Si riferiscono ai tre grandi Enti pubblici previdenziali (INAIL, INPDAP e INPS) nell'anno 2007.

## Classi di età

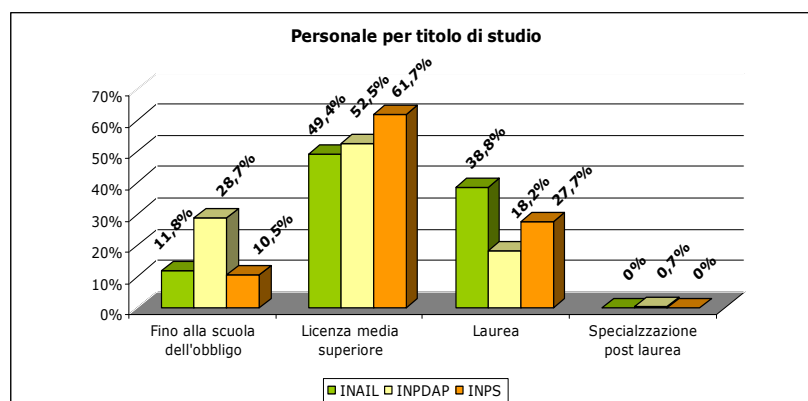


**Il 43,5% del personale INPS ha una età media fra i 50 e 59 anni, mentre quello INPDAP e INAIL ha una età media minore, fra i 40 e 49 anni.**

## Anzianità di servizio

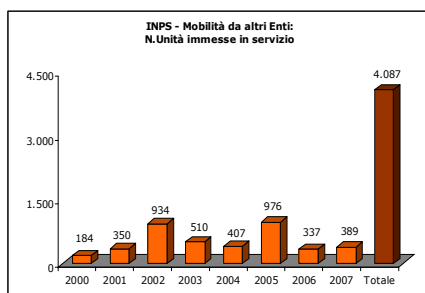
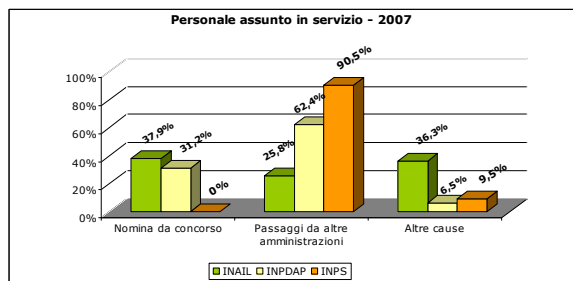


## Titoli di studio



**Le maggiori % si trovano per tutti e tre gli Enti nella licenza media superiore, l'INAIL fra i tre ha la maggior % di laureati ma anche la maggior % di personale con una anzianità di servizio inferiore ai 10 anni. Il 28,72% dei dipendenti INPDAP ha la scuola dell'obbligo.**

## La mobilità inter-Ente



La mobilità rappresenta una causa importante di immissione in servizio di Personale nei tre Enti.

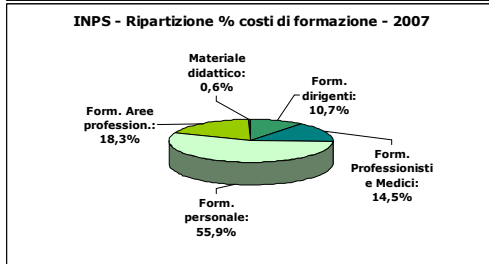
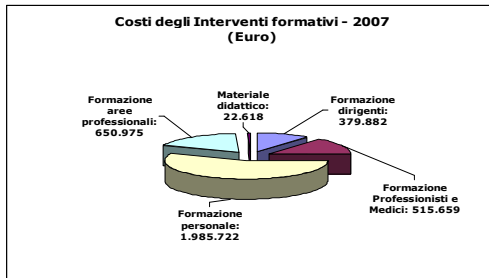
In INPS:

- il 90,5% del personale entrato nel 2007 è stato per la mobilità.
- Nel periodo 2000-2007, circa il 13,1% del Personale complessivo dell'Ente è entrato tramite la mobilità.

## INPS - I volumi della Formazione

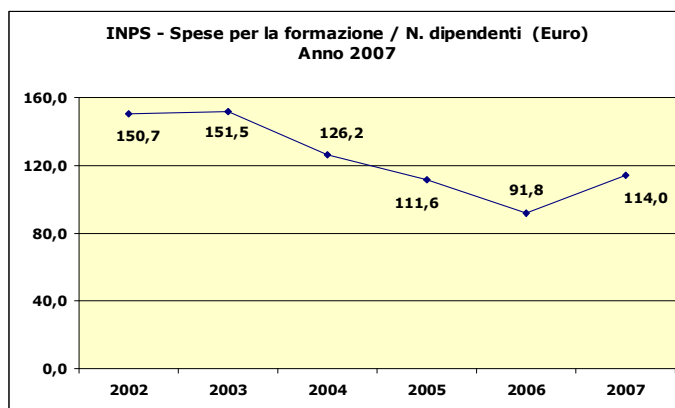
Interventi di Formazione del Personale - 2007		Tipologia dei corsi - 2007 Ripartizione %	
N. Giornate d'aula	4.597	Organizzazione e risorse umane	22%
N. Giornate on-the Job	2.618	Contabilità e finanza	19%
<b>N. Giornate complessive</b>	<b>7.215</b>	Marketing, comunicazione e relazioni esterne	15%
<b>N. Partecipanti complessivi</b>	<b>44.610</b>	Procedure operative	16%
<b>Presenza femminile (%)</b>	<b>58%</b>	Sistemi informatici	8%
<b>Attività on the job (%)</b>	<b>36%</b>	Acquisti e Logistica	6%
		Lingue straniere	14%
		<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

## INPS – I costi di Formazione



Nel 2007 i costi complessivi di formazione sono stati circa 3.5 milioni di Euro.

## INPS – Spese della Formazione per dipendente



A partire dal 2005 i costi di formazione per dipendente hanno risentito della limitazione di budget disponibile.

## Quesiti

- Quali approcci orientano nel modo migliore la misurazione dell'efficacia della formazione?
- Come misurare le relazioni di causa-effetto tra formazione e *performance* aziendali?
- Chi è responsabile della valutazione dell'efficacia delle formazione? Con quali ruoli?
- Quali risorse (temporali, umane ed economiche) sono disponibili per la valutazione dell'efficacia della formazione?
- Quale utilizzo viene fatto delle misure di efficacia della formazione?
- Come la valutazione della formazione entra a far parte dei processi manageriali?

## La Formazione

si indirizza verso

Individuo

Organizzazione

- Competenza
- Percorso professionale
- Identità
- Sviluppo di carriera

- Performance
- Diversi livelli di competenza (standard)
- Appartenenza
- Innovazione

## Per non bruciare l'opportunità della qualità

- Misurare lo stato dell'organizzazione (termometro) in relazione ai prodotti/servizi finali, anche in riferimento alle prassi migliori (*benchmarking*), lasciando alle altre leve la individuazione/attuazione del miglioramento.
- Trasferire la logica della misura della "creazione di valore" nei sistemi di rendicontazione agli *stakeholder*.
- Logica di sistema (logica dell'approccio integrato, non globale).

## Focus, strumenti, valutazione

### Focus

- Focus sui bisogni formativi.
- L'acquisizione di conoscenze e capacità: è il mezzo non il fine per conseguire un obiettivo.
- Orientamento al processo formativo.

### Strumenti

- Tecniche quantitative o metodi statistici (tassi, indicatori).
- Strumenti di rilevazione e misurazione delle *performance*.
- Indagini di *Customer Satisfaction / Customer experience*.

### Valutazione

- Gradimento dei partecipanti.
- Controllo dell'apprendimento.
- Impatto organizzativo.

## Apprendimento individuale



## Apprendimento organizzativo

**REALIZZARE** una *learning organization* in grado di creare, acquisire e trasferire conoscenza, nonché di modificare il proprio comportamento per applicare la nuova conoscenza.

### COME?

- o Tramite lo sviluppo sistematico di processi di *problem solving*;
- o Tramite l'apprendimento dall'esperienza e dalle *best practices* altrui.

## Dalla formazione ai risultati della formazione

Anni 80/90	2008
Focus sui fabbisogni formativi (ciò che le persone devono conoscere); l'obiettivo è acquisire conoscenze e capacità	Focus sui fabbisogni lavorativi (ciò che le persone devono fare); l'acquisizione di conoscenze e capacità è il mezzo per conseguire un obiettivo
Orientamento all'evento formativo	Orientamento al processo formativo
Orientamento a soluzioni formative precostituite, che di norma sono progetti formativi strutturati	Mancanza di soluzioni precostituite, dove la formazione è solo una delle possibili leve di apprendimento
La valutazione frontale al termine dell'evento è opzionale; sono raramente identificate le barriere organizzative al raggiungimento dei risultati attesi dalla formazione.	La valutazione frontale al termine dell'evento è obbligatoria; si identificano le barriere organizzative al raggiungimento dei risultati attesi dalla formazione.
Il successo è misurato in termini di qualità dell'evento formativo.	Il successo è misurato in termini di contributo al miglioramento dei risultati e di impatto operativo.

Fonte: Robinson, Robinson (1998)

## Il trasferimento dell'apprendimento sul lavoro

Occorre prestare attenzione non solo agli strumenti di misurazione dell'efficacia della formazione, ma anche al processo valutativo, in logica di integrazione con gli altri processi manageriali.

Vari fattori organizzativi ed individuali incentivano/inibiscono il trasferimento dell'apprendimento sul lavoro:

- **Clima organizzativo,**
- **Coinvolgimento del top management nel processo di cambiamento,**
- **Carriera,**
- **Motivazione.**

## Modelli e strumenti

- |               |               |
|---------------|---------------|
| ■ Kirkpatrick | ■ Bloom       |
| ■ Kaufman     | ■ Kolb        |
| ■ ROI         | ■ Peer review |
| ■ Auditing    |               |



Il vero obiettivo non è identificare il modello migliore in assoluto, bensì costruire un *blended mix* di strumenti da utilizzare in maniera bilanciata, in ragione delle diverse tipologie di iniziative formative.



Occorre rinunciare alla ricerca sia di uno strumento di valutazione universalmente valido, sia di una realtà assolutamente valutabile.

## Modello di Kirkpatrick

### Quattro livelli di valutazione dell'efficacia della formazione (con costi-benefici crescenti)

**L1** – Reazione e soddisfazione: Misure delle reazioni dei partecipanti al programma e della soddisfazione degli *stakeholder* con riferimento al programma formativo

**L2** – Apprendimento: Misure dei cambiamenti nelle conoscenze, capacità e atteggiamenti come conseguenza del programma formativo

**L3** – Comportamento: Misure dei cambiamenti intercorsi nel comportamento sul lavoro e di specifiche applicazioni del programma formativo

**L4** – Risultati: Misure dei cambiamenti intercorsi nei risultati aziendali come conseguenza del programma formativo

Livello  
individuale

Livello  
Organizzativo

## Risultati

### Contenuti

- Valutazione dell'impatto della formazione sui risultati dell'organizzazione,
- Le misure rappresentano indicatori di performance aziendali (quali efficienza, turnover, clima, misure di qualità) sino talora a calcolare il ROI della formazione.

### Strumenti

- Eterogeneità e complessità degli strumenti.

### Rilevanza e applicabilità

- Integrazione con altri sistemi di misurazione delle performance e di reportistica già operativi,
- Complessità delle relazioni di causa-effetto rispetto alle performance aziendali,
- Rilevanza dei fattori esterni alla formazione che influenzano le performance aziendali.

## Valutazione della formazione



## Valutare la formazione: il paradigma tradizionale

...**“un sistema di valutazione dei risultati della formazione consente di:**

- ridurre lo spreco di risorse finanziarie e professionali, dunque di recuperare efficienza, modificare i programmi formativi negli aspetti meno efficaci e di salvaguardare le aree di sperimentata affidabilità;
- corrispondere all'esigenza dei professionisti della formazione, all'interno ma anche all'esterno dell'impresa, di validare più e meglio la propria attività attraverso verifiche di utilità funzionale;
- svolgere una politica coerente, anche sul terreno dei meccanismi operativi, alla rinnovata valorizzazione della gestione delle risorse umane.”

*Tratto da: F. e P. L. Amietta: "Perché valutare la formazione diventa strategico?" Professionalità - VII-VIII 1992*

## Leve operative

### **Discontinuità sostenibile**

- implementazione di sistemi di *Policy making*,
- ridisegno dei sistemi di *governance* interna ed esterna.

### **Leve**

- formazione delle risorse umane in funzione dell'orientamento strategico e del cambiamento organizzativo,
- razionalizzazione dei costi di funzionamento,
- introduzione delle tecnologie ICT (e-government) per la reingegnerizzazione dei processi (es. telelavoro) e per l'e-democracy,
- nuovi modelli di approvvigionamento ed acquisto,
- evoluzione dei sistemi di programmazione e controllo.

## Strumenti

### **Meno sistemi di:**

- Certificazione ISO 9000.

### **Sempre più sistemi di:**

- diagnosi e valutazione del modello di funzionamento delle singole PA (es. E.F.Q.M., C.A.F., ecc.) ai fini di attivare un processo di miglioramento continuo,
- governo della *Customer Satisfaction*, oltre la semplice misura della soddisfazione,
- formalizzazione negli impegni vs. cittadini/imprese: es. Carte dei Servizi e connessi standard di qualità,
- *accountability* (Bilancio, Rendicontazione sociale, di mandato, etc.),
- partecipazione attiva (comunicazione e ascolto) degli *stakeholder*: Forum, e-democracy, ecc.

## **Criticità**

- **Scarse politiche di sviluppo delle risorse umane e di valorizzazione degli individui,**
- **Connessione debole con la gestione del personale e con gli obiettivi di performance dell'organizzazione,**
- **Formazione come mera funzione di supporto,**
- **Scarsa connessione con un disegno strategico.**

## **Per una formazione efficace**

- **Forte interdipendenza con il proprio contesto di ente e altri strumenti gestionali,**
- **Connessione con una strategia di ente ben definita e chiara nel medio-lungo periodo,**
- **Politica dei servizi e competenze necessarie,**
- **Scelte organizzative precise e profili professionali adeguati,**
- **Sistemi premianti: carriere, valutazione delle prestazioni.**

## Altre condizioni organizzative e strumentali

- **Un piano di formazione (analisi dei bisogni, individuazione delle risorse, definizione del budget, programmazione degli interventi, attuazione e controllo, rendicontazione),**
- **Una Unità organizzativa competente e dedicata,**
- **Un sistema integrato di valutazione di risultati.**

## Due modelli nella formazione

### Mantenere il capitale umano

#### 1. AMMINISTRATIVO

- centrato sui servizi,
- finalizzato a fare "di più e meglio",
- manutenzione delle competenze professionali già esistenti,
- rafforzamento delle abilità di base
- Aula modalità prevalente, (addestramento iniziale, aggiornamento, ecc)

### Sviluppare il capitale umano

#### 2. PROFESSIONALE

- centrato sulle politiche (programmi, progetti),
- sostiene i processi di cambiamento
- acquisizione competenze aggiuntive in modo mirato, sistematico e valutato,
- acquisizione di competenze sostitutive di quelle già disponibili
- apprendimento organizzativo (formazione-azione)