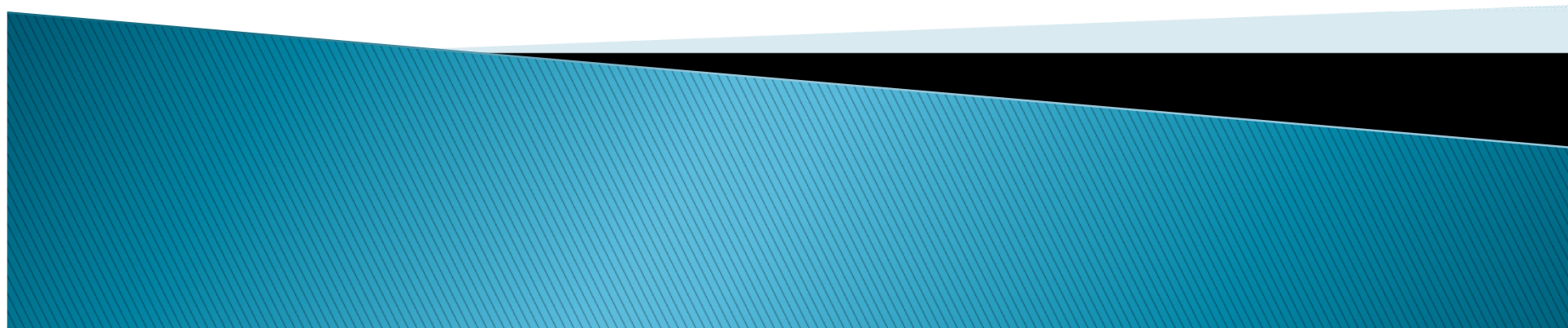
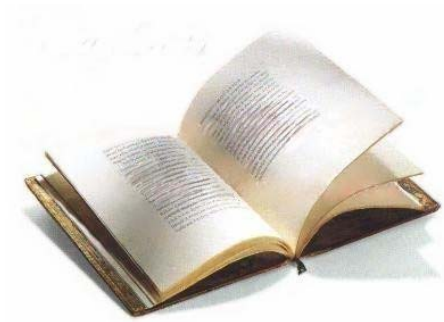


La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

Luca Attias



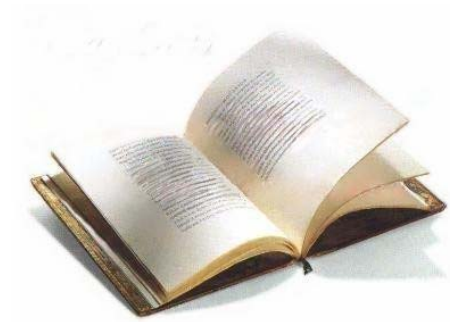


La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

Il Capitale Umano

Il Capitale Umano è rappresentato dal **fattore umano**, dagli elementi non fisici peculiari delle persone, come il **sapere**, le **competenze**, le **esperienze** e in genere le **qualità personali ed umane**, che **costituiscono per l'azienda una fondamentale linfa**, specialmente nel contesto economico attuale

Conoscere e valorizzare il **potenziale umano all'interno di un'azienda** è il **fattore determinante** per effettuare un decisivo salto di qualità



La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

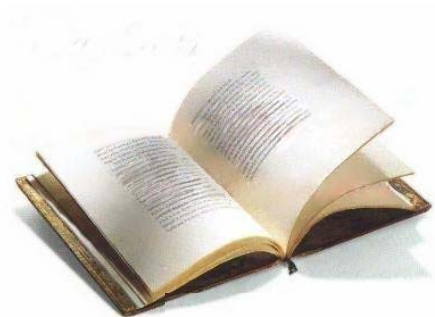
L'importanza del Capitale Umano

Le Aziende stanno prendendo sempre più coscienza dell'importanza della gestione del Capitale Umano nel conseguimento dei propri obiettivi di Business

Il lavoratore rappresenta una **variabile strategica**, *che non* deve essere considerato un costo quanto piuttosto una **risorsa attiva** su cui **investire** e su cui poter contare alla pari del capitale finanziario e dell'apporto delle nuove tecnologie



Il lavoratore è un **patrimonio di competenze e di esperienze**: una risorsa per l'organizzazione da valorizzare, potenzialmente decisiva per la sopravvivenza e la crescita delle imprese, fondamentale nell'acquisizione, nel mantenimento e nello sviluppo delle strategie aziendali



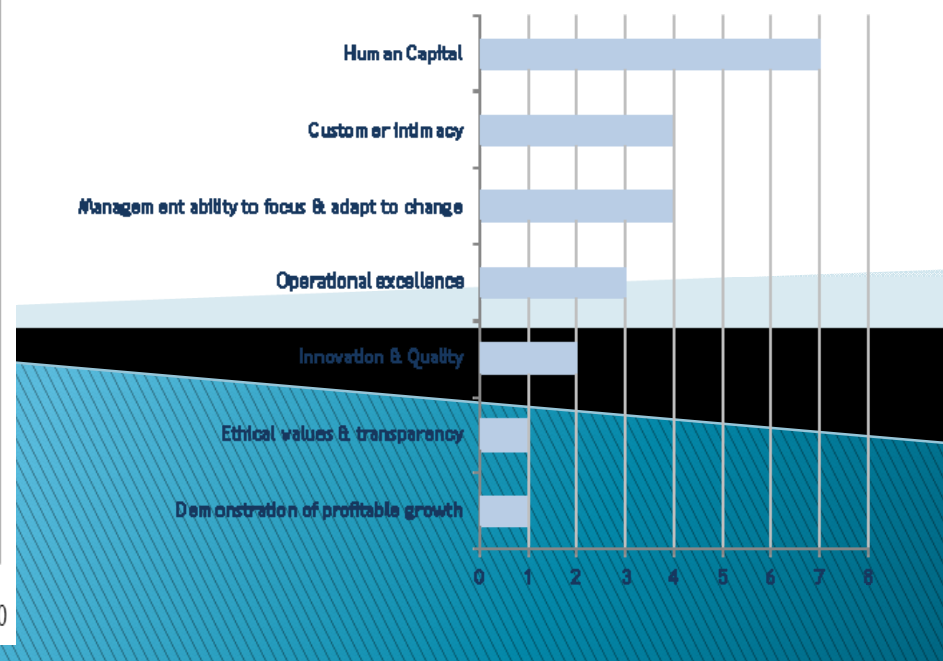
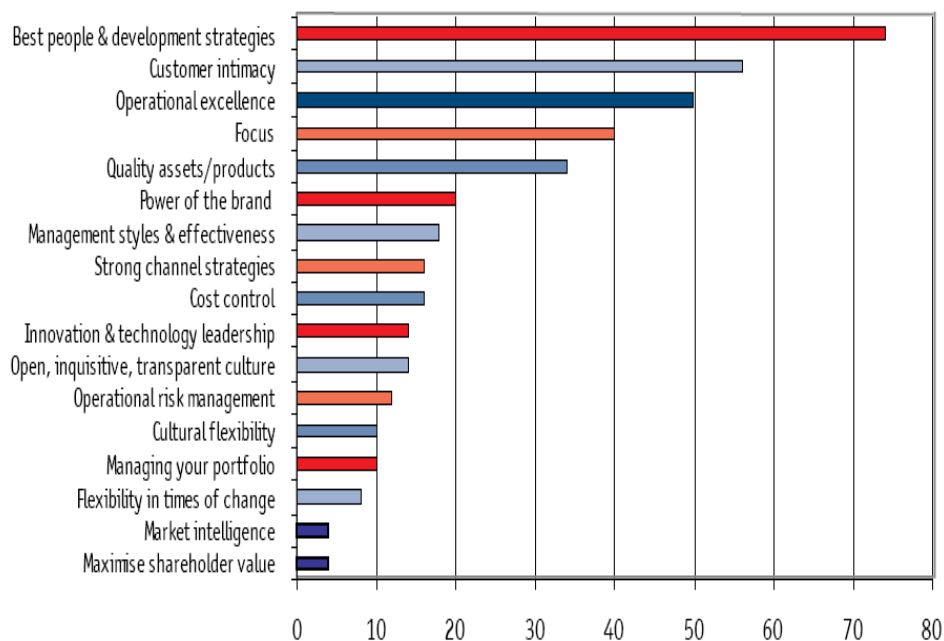
La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

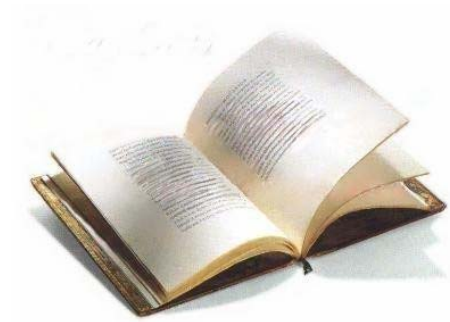
Il Capitale Umano come fattore di successo

Una survey di Business Week svolta su 50 Top Company europee conferma che il **Capitale Umano** è il primo fattore di successo per un'organizzazione e per sostenere le performance nel tempo

“What are the key components that engender success in a company, particularly one operating in Europe?”

“Of these, which will be most important to maintaining high performance in the long-term?”

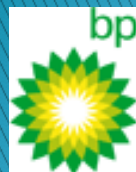


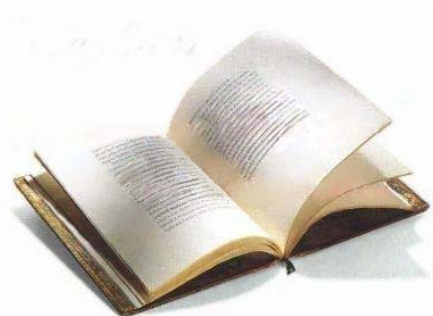


La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

Le aziende leader e la valorizzazione del Capitale Umano

Numerose Aziende, leader nel proprio mercato, hanno basato il loro successo sulla valorizzazione del proprio Capitale Umano





La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

Il “Modello delle Competenze” quale strumento per la valorizzazione delle risorse

L'attuazione di un Modello delle Competenze richiede quindi ...

... l'individuazione del mix delle competenze

Individuare per ciascuna **posizione organizzativa** il **mix delle competenze**, e per ciascuna il livello richiesto, che si ritengono indispensabili per uno svolgimento ottimale del ruolo di cui alla posizione considerata

... la valutazione del Personale

Procedere alla **Valutazione del Personale**, ovvero delle competenze possedute dalle risorse umane disponibili in azienda, ed associare tali competenze, e relativi livelli, a ciascuna persona; questa attività consente di tracciare il “**Bilancio delle competenze personali**”

... l'analisi delle Competenze

Procedere all'**Analisi delle Competenze**, cioè alla verifica della rispondenza delle competenze e dei relativi livelli per ogni risorsa umana nella posizione/i in cui è operativa; questa attività consente di tracciare il “**Bilancio delle competenze aziendali**”

... dall'attuazione del modello si possono ricavare indicazioni per :

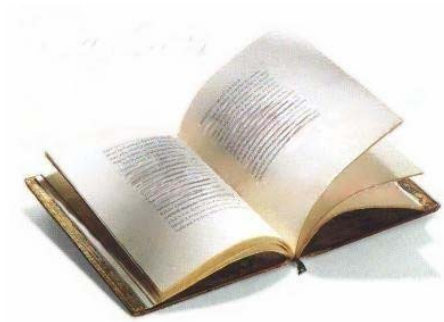
Individuazione delle risorse con le migliori competenze

Individuazione di eventuali gap di competenza

Valutazione dell'inserimento di ogni risorsa nella posizione più idonea

Accrescimento della soddisfazione delle risorse

Predisposizione di piani di crescita strategica dell'organizzazione



La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

La valorizzazione del Capitale Umano

Per valorizzare il proprio Capitale Umano, un'organizzazione deve essere in grado di attivarsi per :

1 - Poter disporre di informazioni accurate

2 - Saper elaborare e interpretare le informazioni

Valorizzazione
del Capitale
Umano

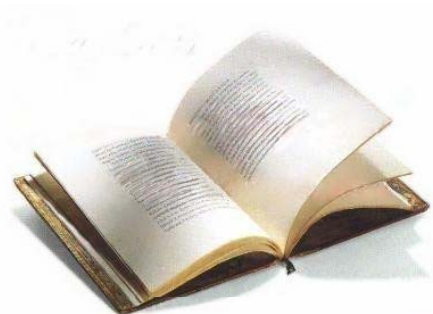
3 - Misurare l'efficacia delle azioni di miglioramento

4 - Attuare strategie di valorizzazione del capitale umano

La **valorizzazione del Capitale Umano** significa adottare uno sviluppo delle attività aziendali che pone il "potenziale delle competenze delle risorse umane disponibili" fra gli elementi chiave della strategia di sviluppo propria organizzazione



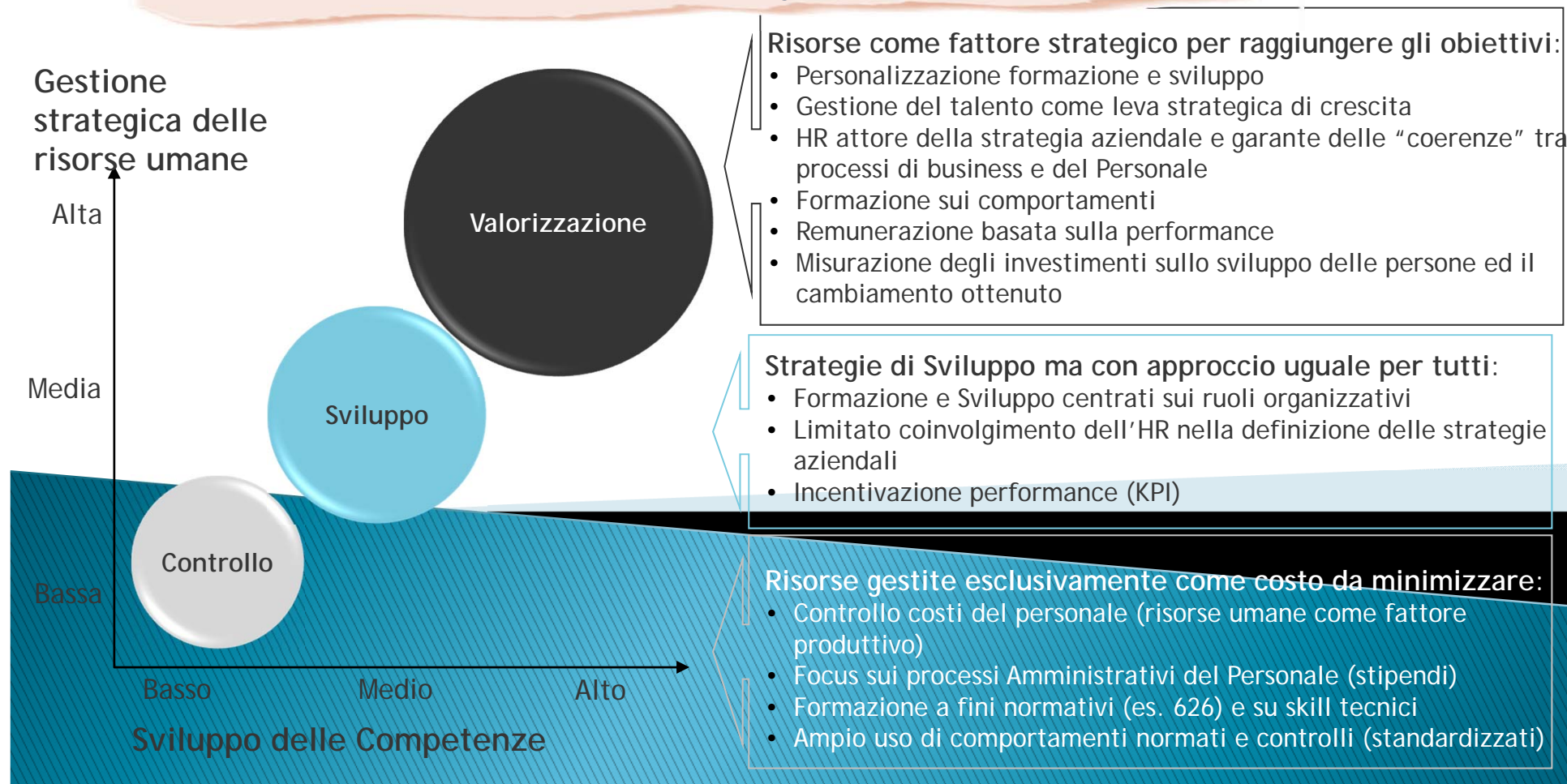
Questa scelta presuppone che l'organizzazione adotti uno sviluppo continuo delle risorse umane e della loro conoscenza introducendo un **Modello di Competenze** che permetta la valorizzazione, il riconoscimento e lo sviluppo delle competenze distintive delle persone

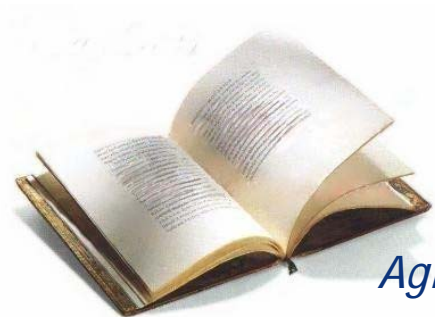


La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

Lo sviluppo delle competenze tramite una gestione strategica delle risorse umane

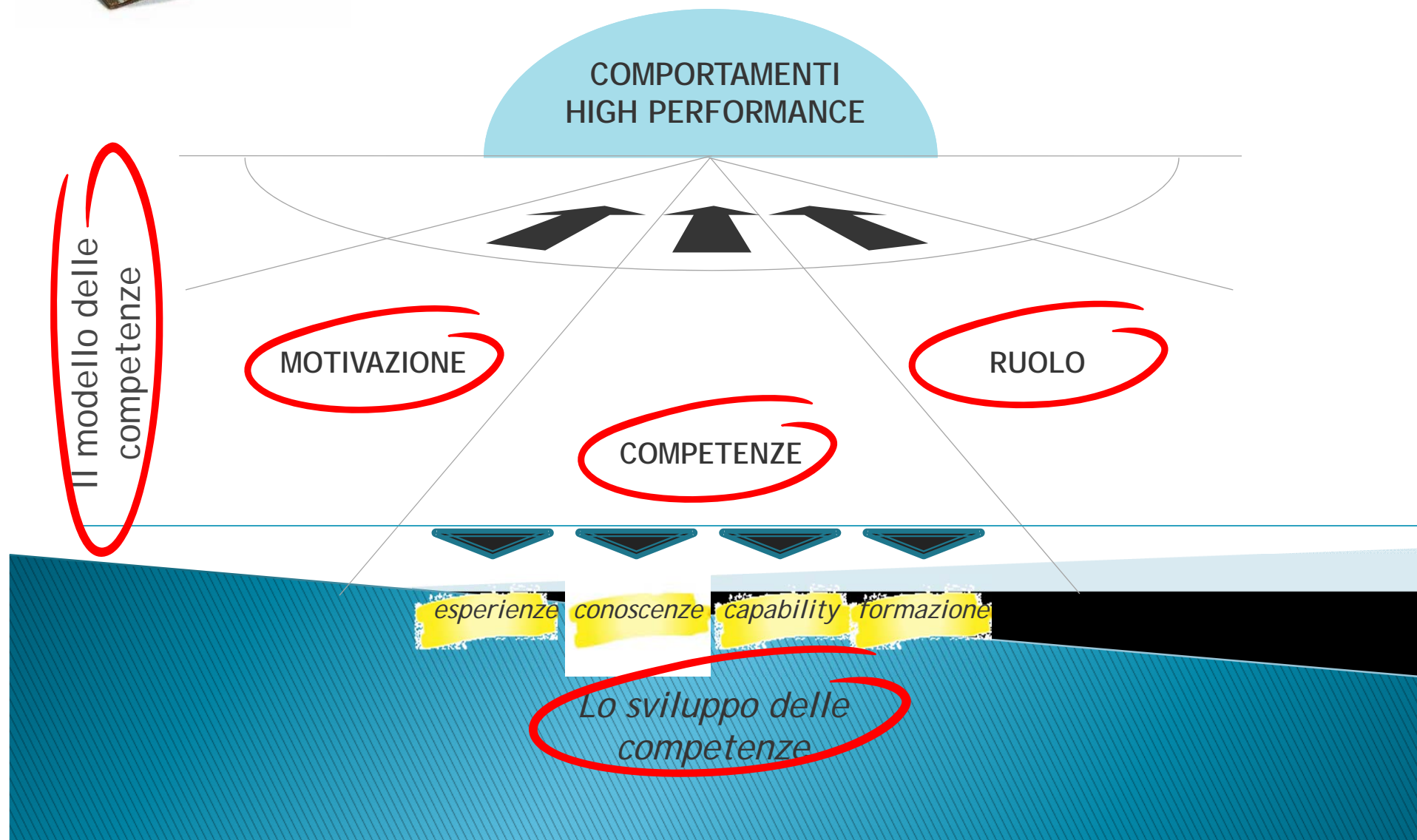
Una gestione eccellente delle risorse umane deve saper puntare ad un'elevata **integrazione con gli obiettivi di business** e ad una **effettiva gestione dei talenti**

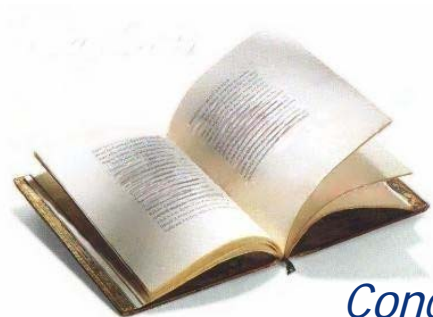




La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

Agire sulle competenze per ottenere comportamenti "high performance"





La «letteratura» nella valorizzazione delle competenze nella PA

Conclusioni: la valorizzazione delle competenze nel contesto della PA

Il decreto Brunetta sulla riforma del pubblico impiego ha dato un forte impulso al cambiamento della gestione delle risorse nelle Pubbliche Amministrazioni

Gli ostacoli

La Pubblica Amministrazione risulta strutturalmente caratterizzata da:

- un'organizzazione molto gerarchizzata
- da routine formalizzate e burocratiche
- dalla necessità di dare adempimento alle normative stabilite «in alto» dal legislatore e quindi da difetti di incentivazione che ne derivano

La sfida

Le amministrazioni pubbliche devono:

- trasformarsi profondamente creando ambienti di lavoro che incoraggino e sostengano la volontà dei dipendenti pubblici di usare quotidianamente le loro competenze per il miglioramento continuo di processi e servizi
- trasformare il loro capitale umano potenziale in capitale umano «effettivo»

A tale sfida occorre rispondere con l'introduzione di un'attenta gestione manageriale che sappia combinare, da una parte, la valorizzazione del capitale umano e l'introduzione di nuove tecnologie, dall'altra, anche una efficace organizzazione del lavoro combinata ad una diffusa comunicazione interna a supporto

Dal film «L'attimo fuggente» (1989):





IL "BUON SENSO" APPLICATO ALLA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE NELLA PA

LUCA ATTIAS

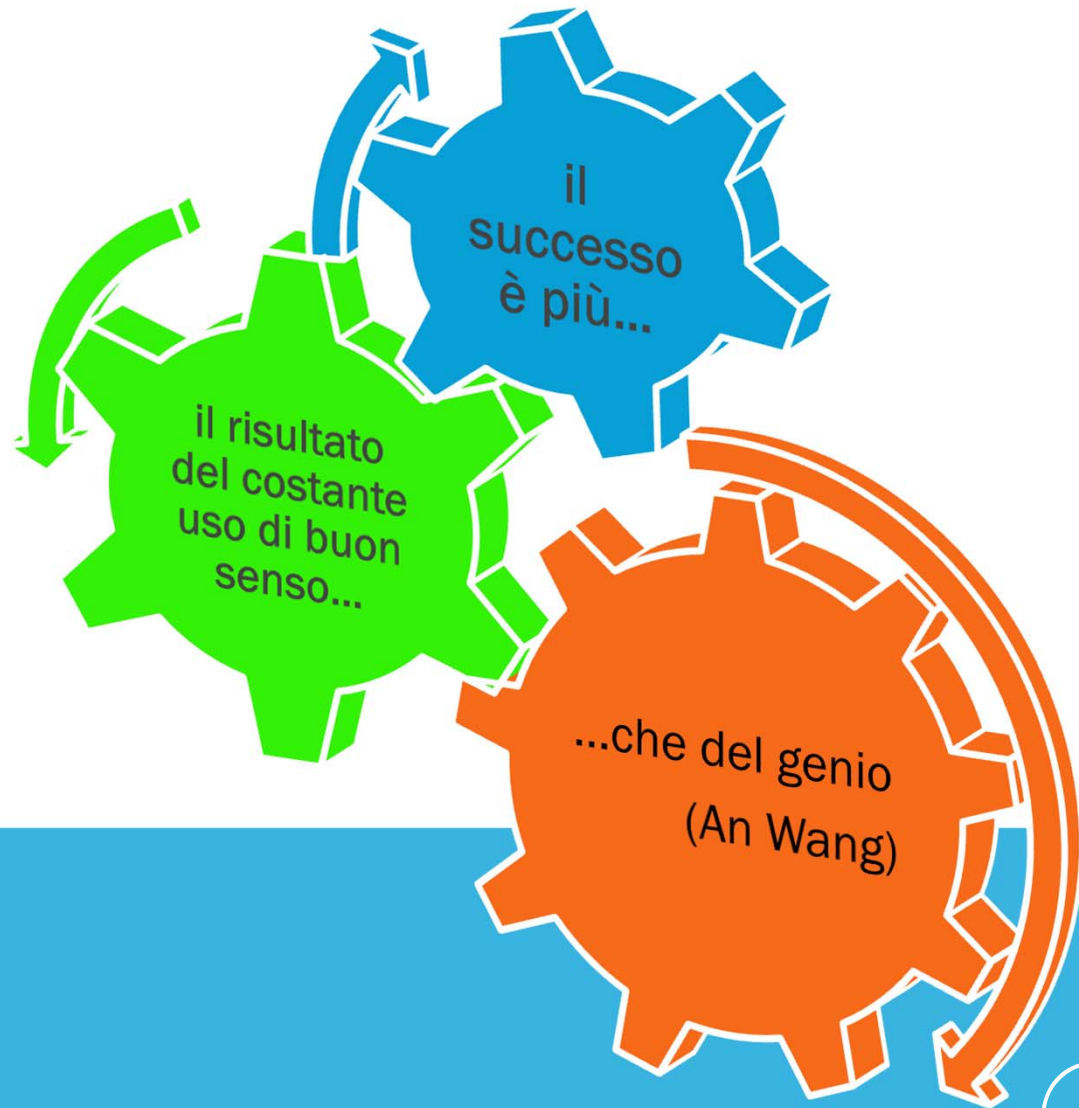
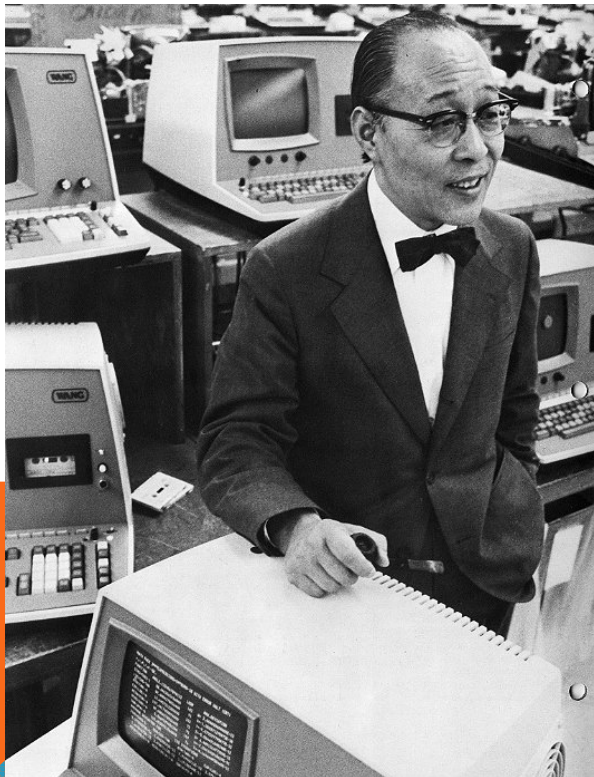


Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA





Un grande manager che guardava sempre al futuro





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Chi NON sono....

...non sono un esperto del settore

...non sono uno che della valorizzazione delle competenze ha fatto un mestiere

...non sono neppure un esperto di norme in questo settore





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Chi sono... o almeno credo di essere...

...un ingegnere che per buona parte della vita ha fatto il tecnico informatico «sporcandosi le mani»

...uno che ha cercato di valorizzare le competenze delle persone con cui ho lavorato, facendo leva sul «buon senso»





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Perché sono qui...

L'innovazione
comincia dalle
persone

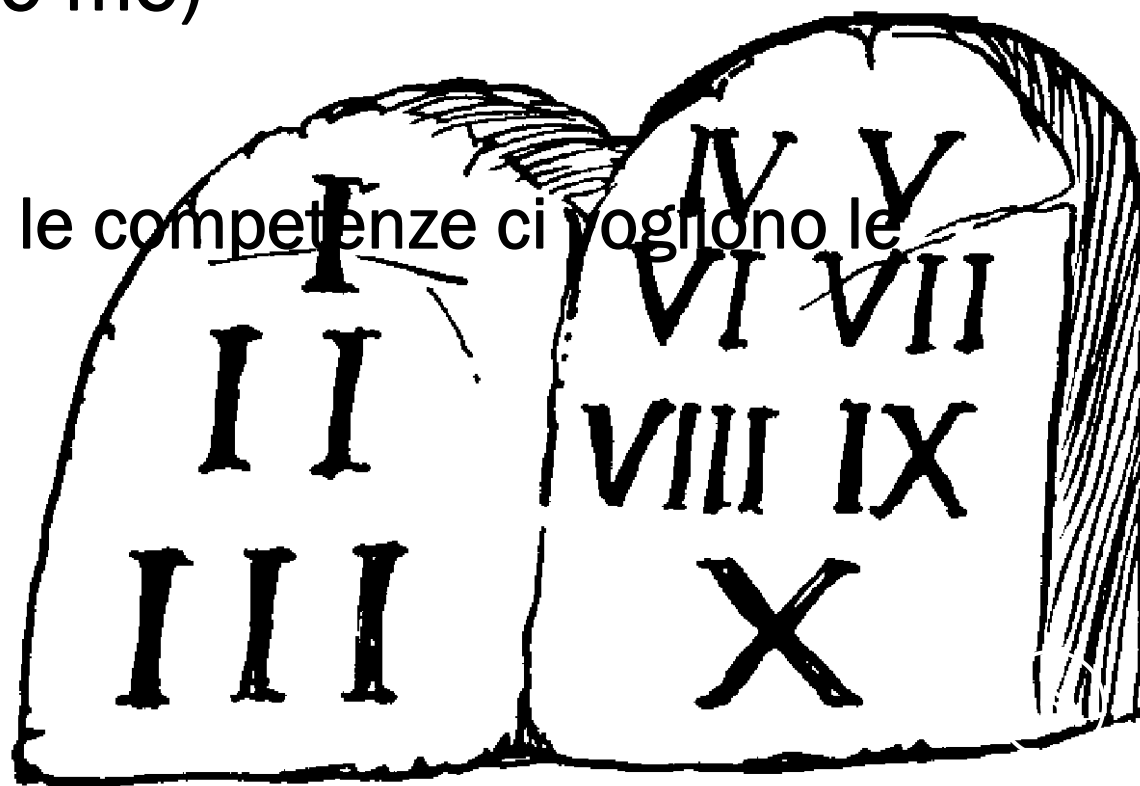
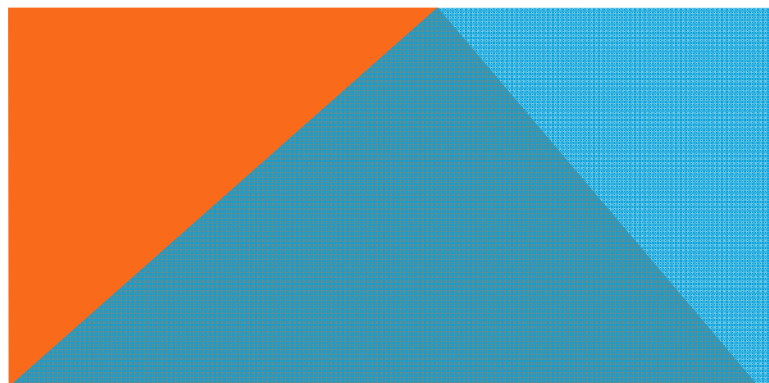




Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA... (secondo me)

1. per valorizzare le competenze ci vogliono le competenze





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

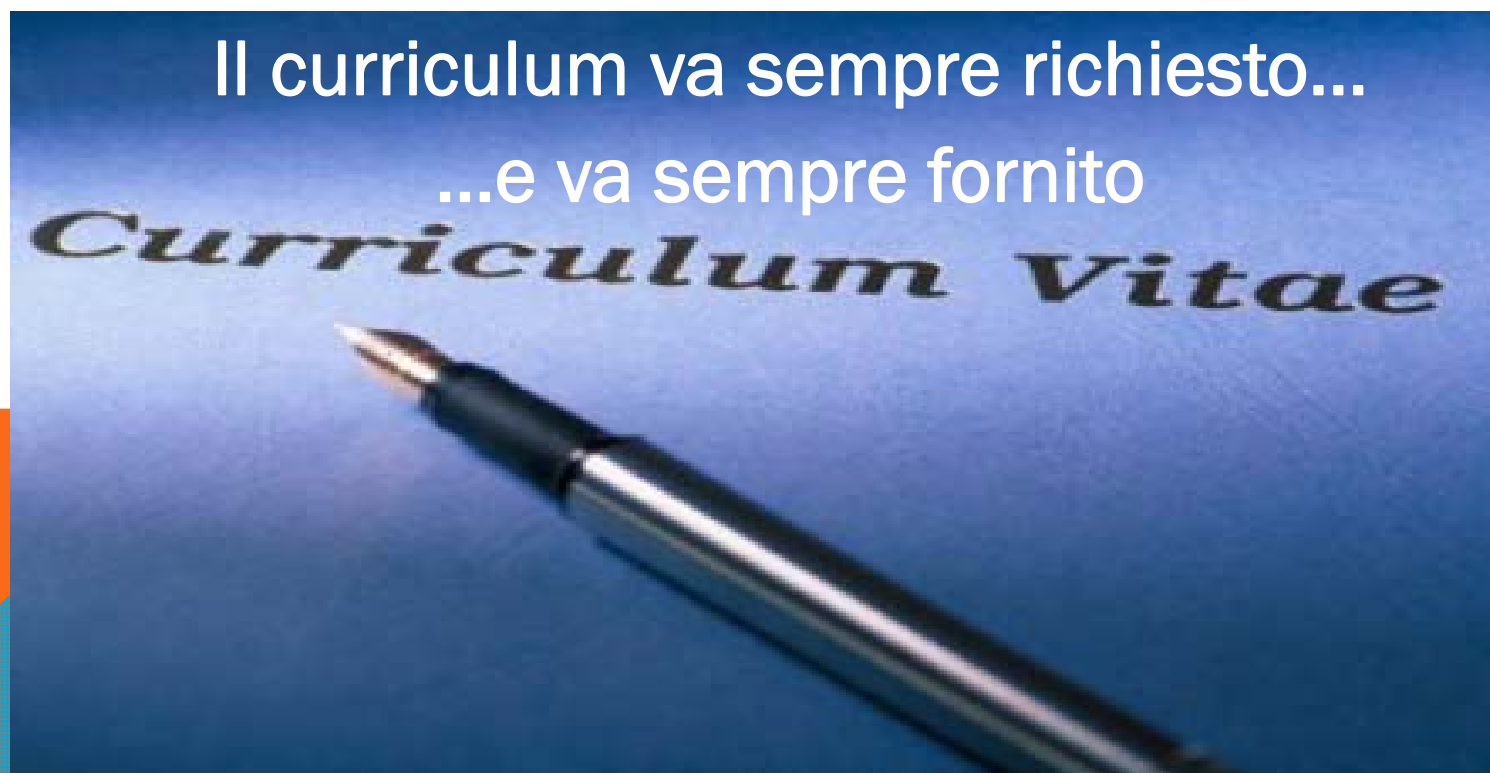
Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA

3. Le competenze (intese come capacità) sono osservabili
4. Le competenze (intese come motivi/valori) sono conoscibili solo con il **CONCORSO** dell'individuo

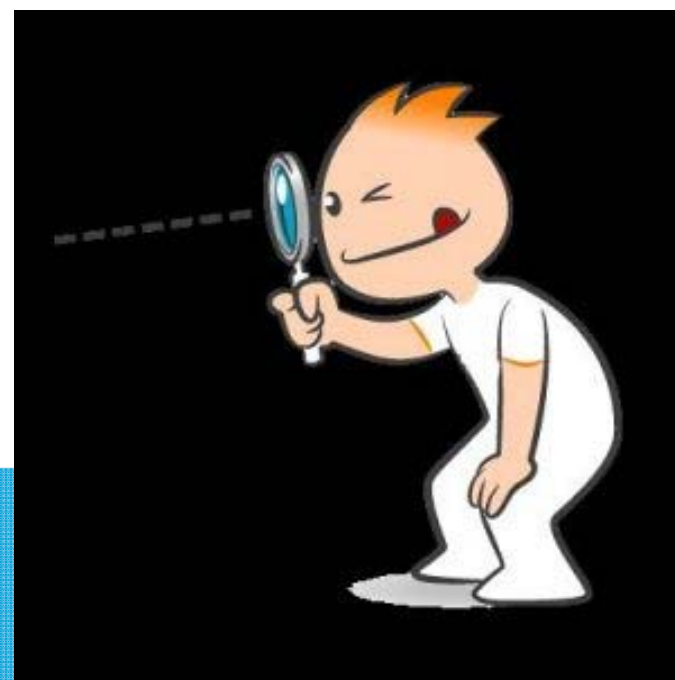




Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA

5. Meritocrazia...
la valorizzazione delle
competenze va meritata





Il "Buon Senso" applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

5. ...FALSO MITO:

in P.A. non esistono strumenti per attuare la meritocrazia



DELEGA



responsabilizzare



formazione



benefits



PREMI



Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Non esistono però le promozioni per merito...

(al netto degli art. 19 comma 6 del d.lgs. 165/2001)

Digressione 2 sul
punto 5 del
decalogo

...i concorsi non
consentono in
generale di
valorizzare le
competenze...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA

**COSA TI PIACEREBBE
FARE???**

Una semplice domanda...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA

7. Delega forte ed esplicita





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA

8. Responsabilizzazione e flessibilità sul lavoro (quando dove e come)... lavorare per obiettivi...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA

9. Formazione mirata e progettuale può aumentare le competenze...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Il decalogo del “buon senso” nella valorizzazione delle competenze nella PA

10. Dare sfogo alla creatività
delle persone...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Alcune pratiche in antitesi con la valorizzazione delle competenze...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...non ho l'età...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Promoveatur ut amoveatur





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

La frase l'informazione è potere...va censurata!!!

**INFORMATION
IS POWER!**

Il leader migliore è quello che aiuta le
persone di modo che, alla fine, loro
non abbiano più bisogno di lui

Lao-Tze



Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...un pugno nello stomaco...
dal film «FESTEN» (1998):





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...la nostra classe dirigente...

- sottolineo la drammaticità di questo argomento
- ironizzo su tutto ma su questo c'è proprio poco da ridere
- bisogna dirsi con crudezza la verità





Il "Buon Senso" applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...la nostra «classe dirigente»...sana e meritocratica



le nostre **BEST practice**





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...la costruzione della nostra classe dirigente
(manager o burocrati?)...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...la costruzione della nostra classe dirigente
(manager o burocrati?)...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...la costruzione della nostra classe dirigente
(manager o burocrati?)...

*Prima pagina venti notizie
ventuno ingiustizie e lo Stato
si costerna, s'indigna, s'impegna
poi getta la spugna con gran dignità...*

*A proposito tengo 'no frate
che da quindici anni sta disoccupato
chill'ha fatto cinquanta concorsi
novanta domande e duecento ricorsi*

*voi che date conforto e lavoro
Eminenza vi bacio v'imploro
chillo duorme co' mamma e co' me
che crema d'Arabia ch'è chisto caffè*



Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...la nostra classe dirigente...
sconcertante ...
e «ottimisticamente casuale»

Esiste una classe ampia di ‘manager’ che
invece di lavorare alla *mission* affidata,
impiega TUTTE le proprie energie per
curare il proprio personale
percorso di carriera....

È una forma di sottile corruzione...

non punibile legalmente...

ma assolutamente e doverosamente
punita dal punto di vista meritocratico...





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

...non ci si deve mai rassegnare...

...indignarsi ancora...

...non cedere al qualunquismo...

...fare proposte concrete...



NOTIZIA POSITIVA:

...esiste una fetta sana nell'attuale classe dirigente...

NOTIZIA NON PROPRIO POSITIVA:

...comunque per poter «ENTRARE DENTRO»
e tentare di CAMBIARE qualcosa, può essere
necessario accettare dei COMPROMESSI...



...non bisogna perdere la speranza...

Dal film: «Si può fare» (2008)

...tutto





...non bisogna perdere la speranza...

...si può fare...
la realtà

la Repubblica.it

Mondo Solidale

Inserisci il

Home Pubblico Economia&Finanza Sport Spettacoli&Cultura Motori Viaggi Moda
Repubblica TV RSera Cronaca Esteri Scienze Tecnologia Ambiente Scuola&Giovani Repubblica@

Sei in: [Repubblica](#) > [Mondo Solidale](#) > [Volontariato](#) > Il manager che insegna ai detenuti come ...

T T

LA STORIA

+1 6

Tweet 11

Consiglia 287

Il manager che insegna ai detenuti come si affronta un colloquio di lavoro

Un corso dedicato a chi vive nel carcere di San Vittore, a Milano. Un ciclo di lezioni svolte da un imprenditore che si è messo a disposizione essendo stato colpito dal suicidio (uno dei tanti) di un ragazzo dietro le sbarre di un carcere. Un tentativo di solidarietà concreta, un modo come un altro per infondere speranze nel futuro

di VALERIA PINI

Lo leggo dopo



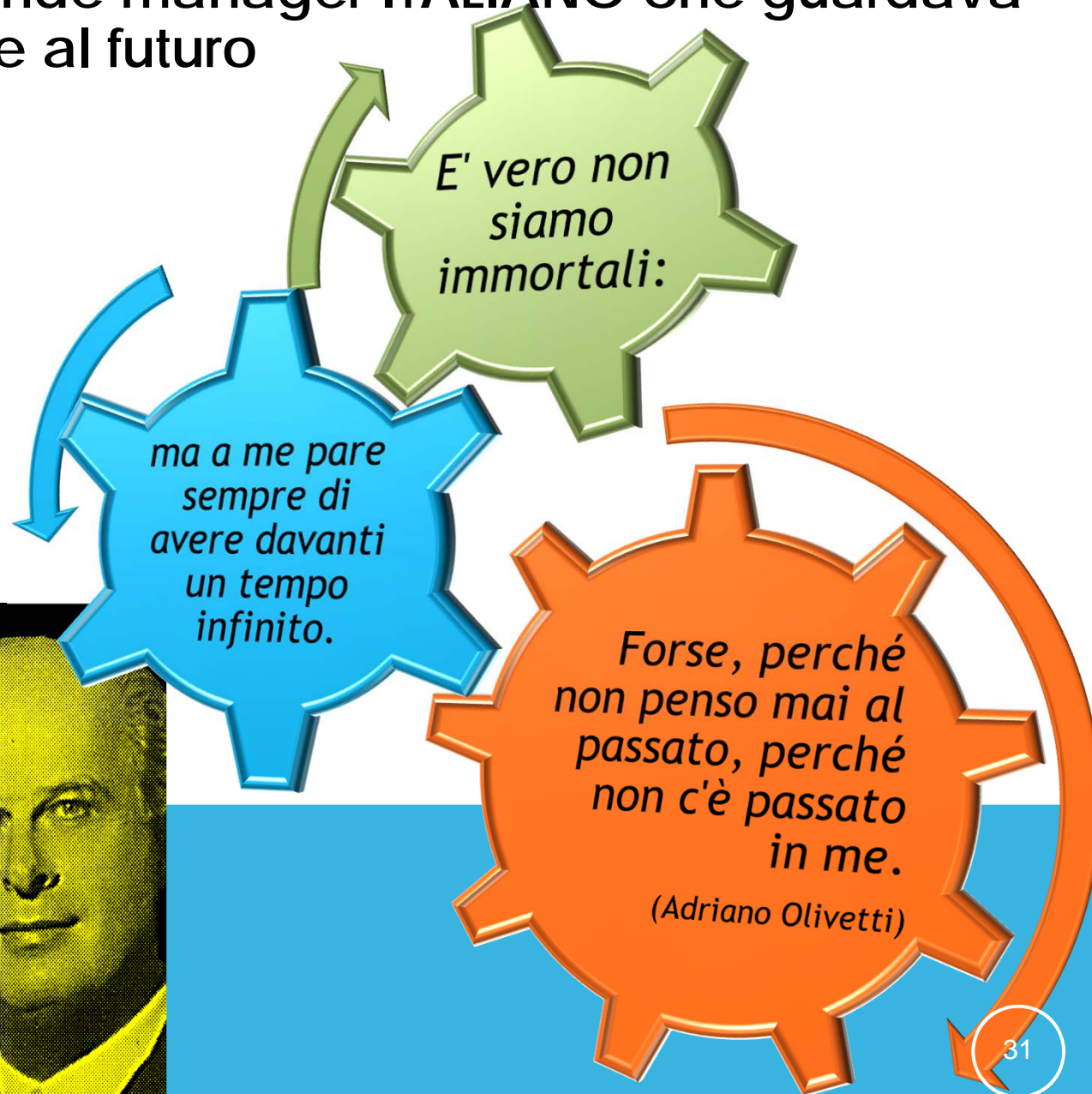
MILANO - Il problema riguarda un po' tutte le persone che affrontano colloqui di lavoro. Nervosismo, tensione, senso di inadeguatezza precedono le ore dell'incontro. Ma la preoccupazione può trasformarsi in angoscia per chi sta per uscire o è appena uscito dal carcere. C'è così chi si è messo a insegnare dei piccoli "trucchi" per affrontare la prova, seguendo *training* specifici. Si studia, ad esempio, come stringere la mano al futuro capo, in modo convincente e ad essere sobriamente brillanti quando si risponde alle domande. Sono ormai molti i corsi di questo tipo, ma è la prima volta che lezioni del genere si svolgono dietro le sbarre. L'idea è di un imprenditore che si è proposto come insegnante ad un gruppo di detenuti. Ha chiamato la direttrice del carcere di San Vittore ed è nato così un ciclo di lezioni destinato a persone reclusi, tra i 18 e i 25 anni.

APPROFONDIMENTI

FOTO



Un grande manager ITALIANO che guardava
sempre al futuro





Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

Come in un concerto rock...
“valorizziamo le competenze della squadra”



“Letteratura”:
in parte curata da:

Beltrame,
Onisto, Andrea Anselmi,
Sabatini,
Bimella,
e Parico



Il “Buon Senso” applicato alla valorizzazione delle competenze nella PA

questo è il momento che mi terrorizza
...il momento delle domande...

- es. di domanda da NON fare
che ne pensa della teoria di Lyle e Spencer
sulla Competenza ?
- es. di domanda da poter fare
che ne pensa della valutazione delle
competenze che Spencer Tracy fa di Sidney
Poitier in indovina chi viene a cena ?

