



 POLITECNICO DI MILANO



Sostenere il cambiamento: le risorse umane come fattore strategico

Antonio Marcato

XXV Convegno Nazionale – Responsabili Amministrativi delle Università

Milano Bicocca – 18 settembre 2014



Le risorse umane sono un fattore strategico

Le risorse umane determinano il successo delle organizzazioni

TRA IL DIRE E IL FARE



Cambiare richiede un grande impegno



Alcuni cambiamenti sono così lenti che non te ne accorgi, altri sono così veloci che non si accorgono di te

Ashleigh Brilliant



Resistenze al cambiamento

Leve che possono favorire una transizione positiva

Verso un modello integrato di gestione e sviluppo RU: il modello professionale



I cambiamenti suscitano nelle persone delle reazioni che possono essere positive o negative e dipendono da quanto conoscono/percepiscono, vogliono/desiderano, determinano

Quanto meno le persone conoscono, vogliono e determinano un determinato cambiamento tanto più attivano comportamenti di RESISTENZA al cambiamento



Ciò a cui opponi resistenza
persiste. Ciò che accetti può
essere cambiato

Carl Gustav Jung



Il cambiamento ha diverse dimensioni

Quelle che ci interessano ora afferiscono alla
dimensione

RAZIONALE (strategie, strutture, processi)

e a quella

EMOTIVA (curare la comunicazione, mobilitare le
energie delle persone)



E' fondamentale per poter gestire il cambiamento poter far leva sulle diverse dimensioni con azioni integrate e coerenti

Per poterci garantire un'azione integrata e coerente dobbiamo avere degli strumenti di governo delle diverse dimensioni





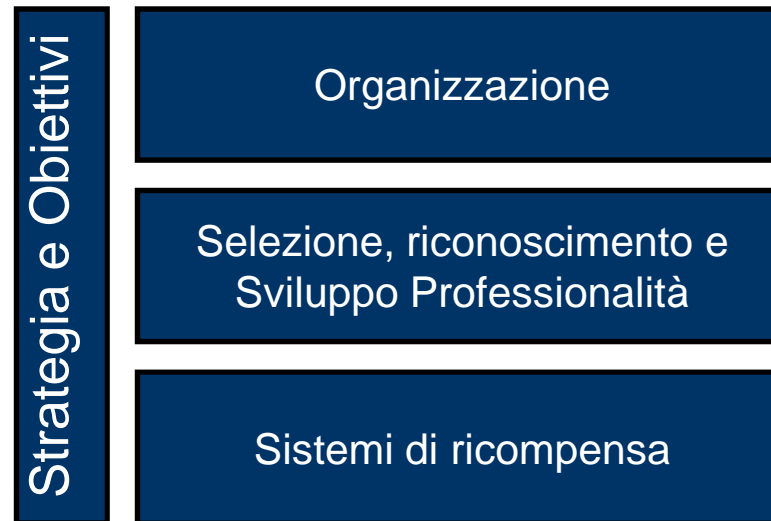
- **Coerenza tra scelte strategiche, organizzazione e politiche di sviluppo delle risorse umane**
- **Equità dei sistemi normativi e retributivi a sostegno delle politiche**



Modello integrato di gestione e sviluppo delle RU

Il modello deve consentire di porre il personale dell'Ateneo al centro di una serie di politiche ed iniziative mirate ad incentivarne la valorizzazione e lo sviluppo professionale.

Si basa su tre elementi tra loro integrati in modo funzionale alla strategia ed agli obiettivi dell'Ateneo:





D. Lgs. 150/2009: introduzione della valutazione delle performance; sistema di ricompensa basato sulle performance; blocco progressioni verticali

D.L. 78/2010: blocco salariale; blocco contrattuale; blocco delle risorse di contrattazione

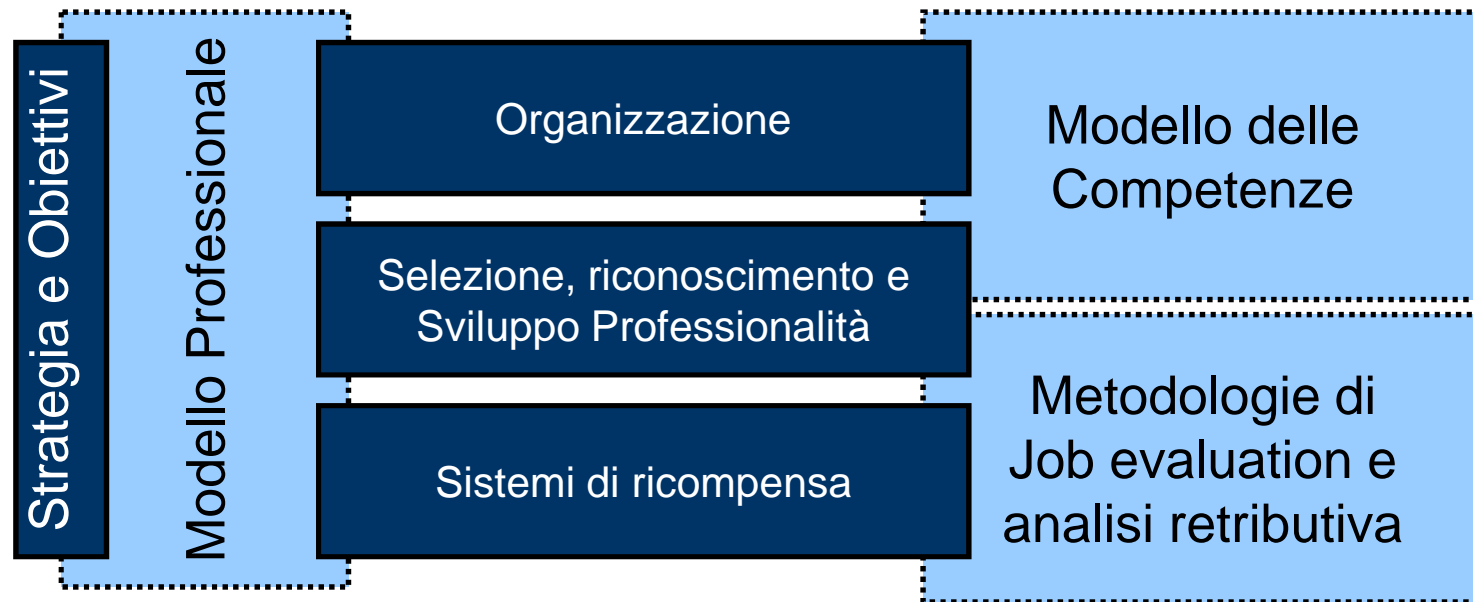


Come mobilitare le energie positive a sostegno del cambiamento in questo scenario?

Come presidiare il governo delle dimensioni del cambiamento garantendo coerenza ed equità?



La coerenza di base tra tutti questi elementi può essere garantita dal modello professionale.



Su di esso si innestano poi tutte le altre metodologie e strumenti a supporto dei processi di gestione sviluppo.



Organizzazione: Il modello professionale

E' un modello generale di lettura dell'organizzazione, in grado di garantire da un lato le coerenze di base rispetto alle logiche di equità collegate al CCNL, ed allo stesso tempo supportare e indirizzare le scelte strategiche dell'Ateneo relativamente ai processi di sviluppo organizzativo e di politica retributiva, quali reali leve di incentivazione della crescita professionale e della produttività

Selezione e Sviluppo Professionale

Attraverso il **modello delle competenze** sotteso al modello professionale, l'inserimento e la crescita all'interno del l'Ateneo si basano sul riconoscimento e la valorizzazione delle competenze (processi di selezione / sviluppo professionale) in coerenza con gli obiettivi e le esigenze dell'organizzazione (sviluppo organizzativo)

Sistemi di ricompensa

Allo stesso modo le **politiche di ricompensa** devono incentivare i comportamenti coerenti al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo, in modo da indirizzare opportunamente l'azione organizzativa.



Metodologie e strumenti: Il modello professionale

16

Classe		Bande				Categ.
24	Manager					Dir.
23						
22					Consult.	
21						
20						
19		Middle Manager			Profess.	
18						EP
17						
16			Spec.	Sr		
15			Esperto	Full		
14						D
13		Empl.	Senior			
12						
11		Senior	Full			B,C
10						
9		Full				
1-8						

Il modello professionale consente di “collocare” qualsiasi posizione dell’Ateneo in uno schema di riferimento, attraverso un sistema di “bande” (insieme di posizioni con caratteristiche affini) e posizioni standard, cui sono coerentemente collegati i processi di gestione e sviluppo delle Risorse Umane.

Il numero, l’ampiezza e le logiche di passaggio da una banda all’altra sono definiti in modo coerente al modello di valutazione delle posizioni dell’Ateneo ed ai dettami contrattuali.



Lo sviluppo dei ruoli lungo l'**asse professionale** è caratterizzato da una sempre maggiore profondità e rilevanza strategica delle conoscenze presidiate, che da individuale diviene “centro di competenza” a servizio del sistema.

L'**asse manageriale** è al contrario caratterizzato dall'ampiezza delle conoscenze rispetto alla profondità, e dallo sviluppo delle capacità legate al governo ed alla responsabilità di risorse umane ed economiche, con un orizzonte temporale sempre più lungo (vision strategica).



Ad oggi la mappatura delle posizioni, per tutto l'Ateneo, avviene secondo le seguenti modalità:

- **puntuale** per le posizioni individualmente definite (Dirigenti e Capi Servizio/Resp. Funzioni di Staff)
- **clusterizzazione** per i ruoli istituzionali (Resp. Gestionali)
- **posizioni standard**: per tutti gli altri ruoli



La mappatura delle posizioni all'interno del modello professionale non è statica ma prevede un processo di manutenzione costante, governato dai seguenti attori:

- Responsabili di struttura (Dirigenti e Resp. Gestionali)
 - Visibilità dell'intera struttura
 - Responsabili dei processi correlati
- Area Risorse Umane e Organizzazione
 - Supporto metodologico e professionale
 - Analisi della coerenza complessiva



Il modello professionale di Ateneo: Logiche di revisione nel tempo

20

Revisione	Input	Obiettivo
In relazione agli eventi legati ai processi di gestione risorse umane (selezioni, trasferimenti,...)	Processo	Gestione contestuale
Revisione periodica della collocazione con i Responsabili delle strutture (almeno ogni due anni), tendenzialmente tra settembre e dicembre	Responsabile di struttura	Orientamento allo sviluppo (percorsi di sviluppo)
In relazione a momenti di forte cambiamento organizzativo	Direzione Generale Area Risorse Umane	Progettazione del cambiamento organizzativo



Asse professionale (1/2)

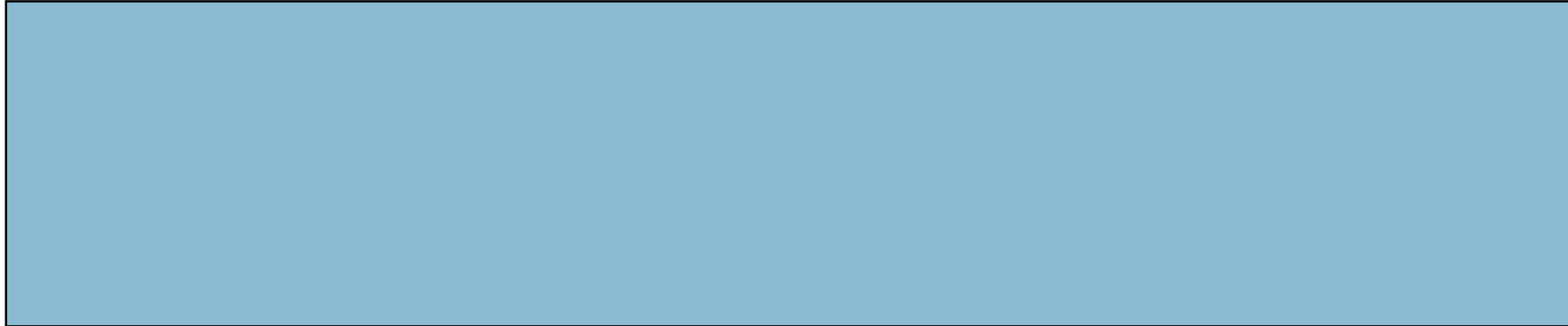
Banda	Posizione	Snodi
Employee Svolgimento di attività operative mediante l'utilizzo di specifiche tecniche, strumenti e procedure che <u>non</u> richiedono particolari conoscenze professionali e metodologiche	Addetto	Maggiore esperienza e autonomia richieste nel ruolo Diversificazione delle attività svolte
	Addetto Senior	Gestione delle situazioni atipiche, sempre nel rispetto delle procedure e della normativa di riferimento
Specialist Presidio di processi che richiedono conoscenze professionali e metodologiche specifiche, nonché l'utilizzo di tecniche o strumenti di uso non comune	Specialista	Profondità di conoscenze tecniche e metodologiche
	Specialista Senior	Maggiore esperienza richiesta nel ruolo Complessità dei processi/progetti presidiati, ovvero delle soluzioni adottate
	Esperto	Crescente livello di autonomia e impatto sui risultati



Asse professionale (2/2)

Banda	Posizione	Snodi
Professional Governo di processi/progetti ad elevata complessità, con responsabilità di risorse tecniche, economiche ed umane, attraverso la gestione almeno funzionale di personale tecnico amministrativo(*)	Professional	Profondità di competenze ed esperienze consolidate su più ruoli Rilevanza e complessità per l'Ateneo dei processi/progetti gestiti
	Professional Senior	Coinvolgimento con elevata autonomia e propositività sui processi decisionali afferenti il suo ambito di competenza

(*) con questo intendendo: a) Organizzazione dei compiti e definizione delle priorità per i propri collaboratori, verifica e coordina la copertura dei servizi (piano ferie). b) risponde in prima persona dell'efficienza ed efficacia delle attività svolte dal gruppo; c) cura e propone lo sviluppo, la formazione e crescita professionale dei collaboratori



Principali ricadute sui processi correlati

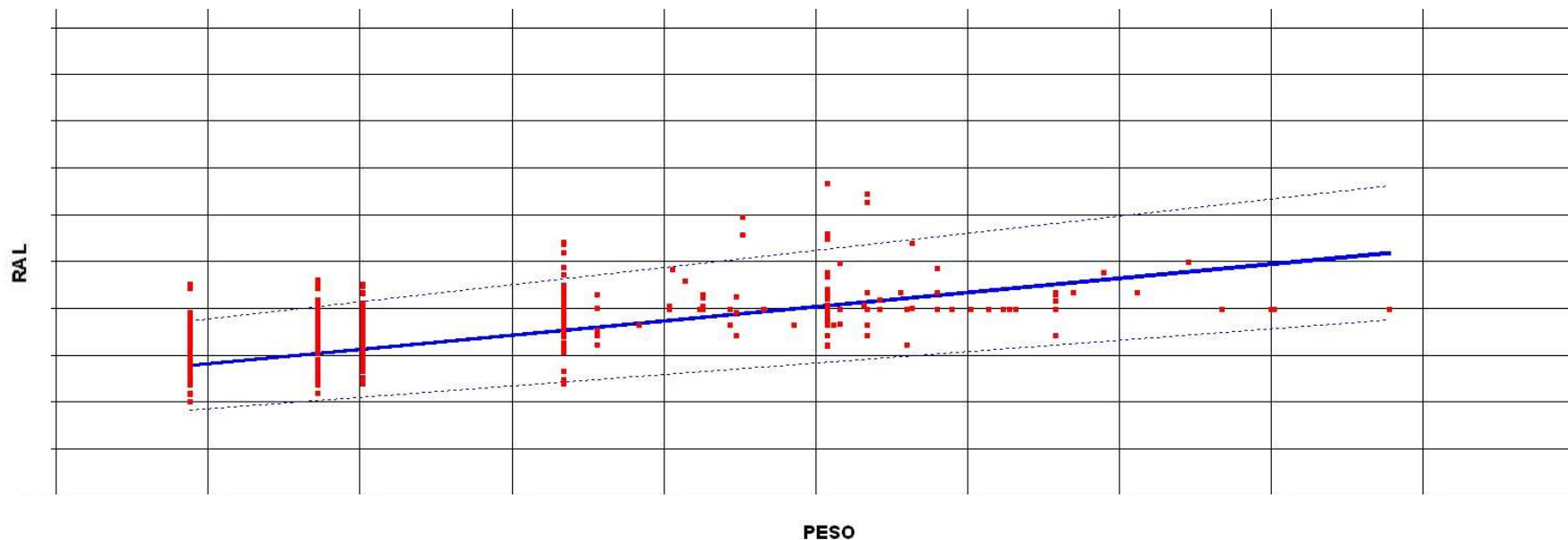
Processo	Cosa supporta	Impatto
Piano Performance	Definizione delle aspettative di ruolo	Comportamenti organizzativi in valutazione
Formazione e sviluppo professionale	Riconoscimento e sviluppo delle competenze	Capacità e conoscenze 'richieste' vs 'possedute'
Politiche retributive	Analisi posizionamento retributivo e sistemi di incentivazione variabile	Premi differenziati in funzione del <u>ruolo</u> e della <u>prestazione</u>



Passo successivo: Analisi retributive (situazione “As is”)

24

Attraverso la valutazione delle posizioni e l'applicazione del modello professionale si può analizzare la struttura retributiva dell'Ateneo; di seguito un esempio di output dell'analisi:

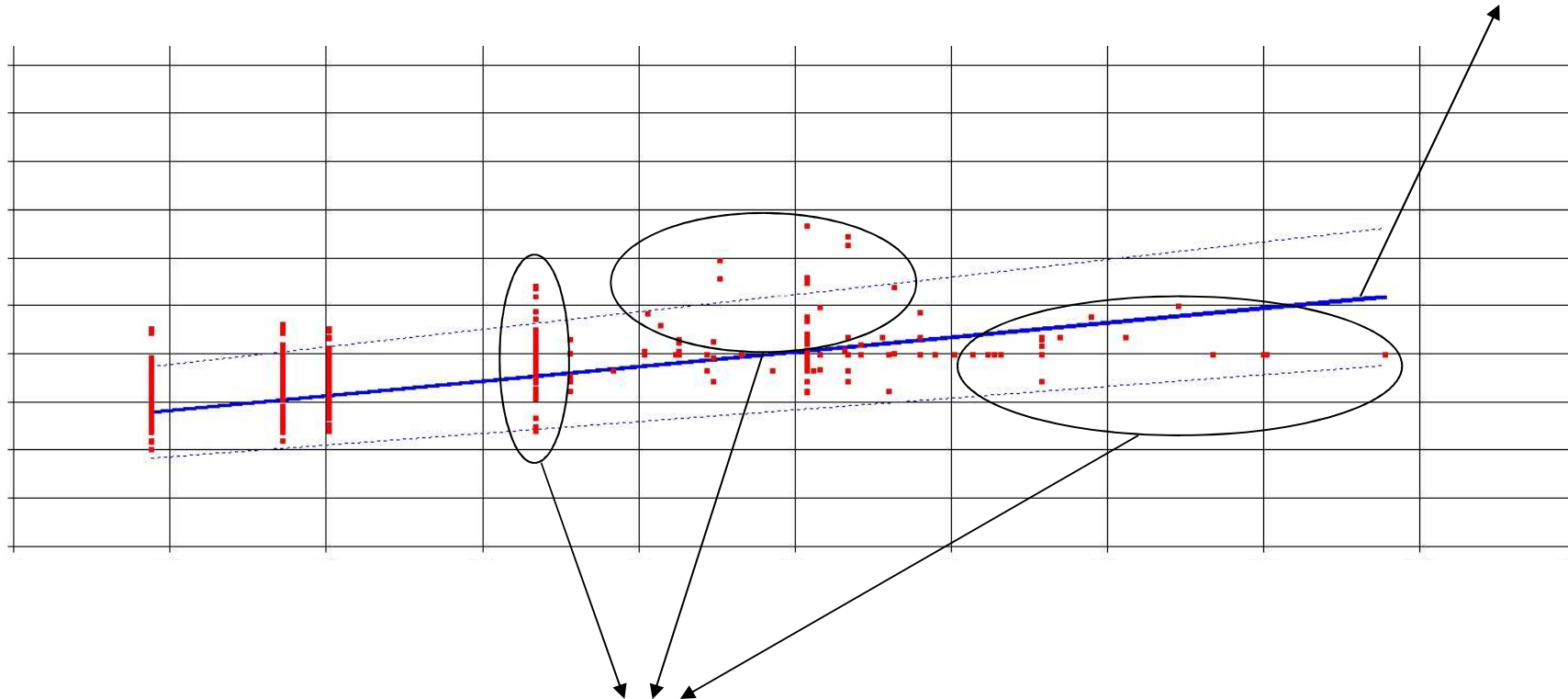




Passo successivo: Analisi retributive (situazione “As is”)

25

La struttura retributiva si posiziona e “cresce” nel modo desiderato?



Il posizionamento individuale è coerente al modello strategico, organizzativo ed alle prestazioni rilevate ?



Le analisi condotte dimostrano che i sistemi di incentivazione non possono essere avulsi dalle logiche sottese all'intero sistema premiante.

Il modello professionale adottato in particolare garantisce:

- la correlazione tra modello organizzativo e inquadramento contrattuale in fase di gestione del PTA (inserimento, sostituzione del turnover, mobilità e sviluppo) e delle posizioni organizzative (attribuzione, modifica, revoca degli incarichi e delle relative indennità)
- Gli elementi di base per impostare una politica retributiva fondata sui criteri di equità (riconoscimento del merito e del diverso contributo richiesto), selettività e differenziazione degli incentivi in funzione di prestazioni e risultati.



La coerenza di base e l'equità del sistema sono assicurate dall'individuazione, comune a tutto l'Ateneo, dei valori minimi e massimi di premio ancorati al modello professionale (esempio):

Esempio			Premio		
Classe	Posizione std	Coeff. Premio	Soglia	Target	Max
9	Addetto	0,75			
11	Addetto Sr	1,00			
11	Specialista	1,00			
13	Specialista Sr	1,25			
15	Esperto/Professional	1,50			
16	Professional Sr	2,00			
13	RO Presidenza	1,25			
14	RO POLO	1,50			
14	SAD	1,50			
15	SAD	2,00			
16	SAD	2,25			
14	Capo Servizio/R.Staff	1,50			
15	Capo Servizio/R.Staff	2,00			
16	Capo Servizio/R.Staff	2,25			
17	Capo Servizio/R.Staff	2,50			



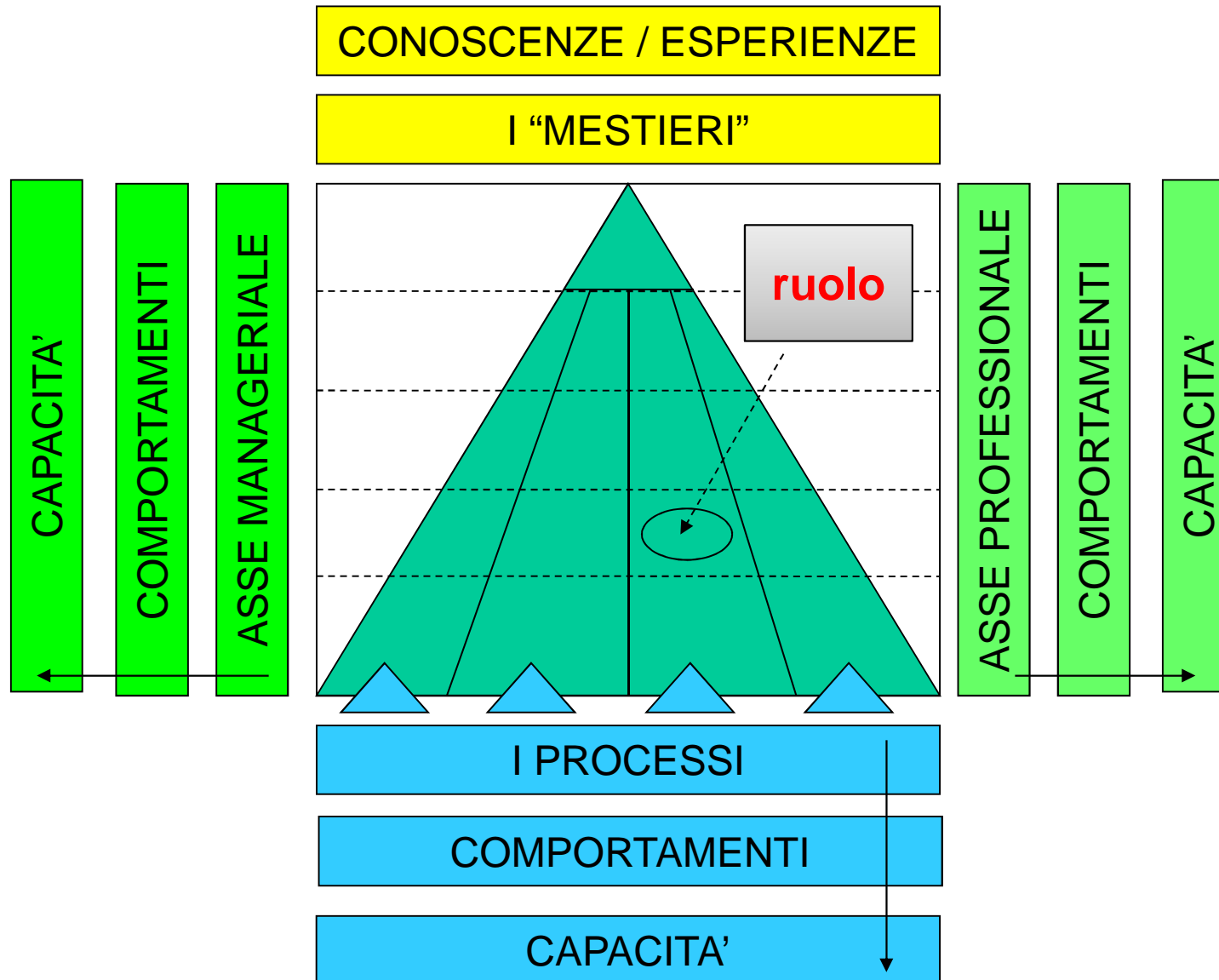
Questa impostazione, coerentemente all'orientamento del quadro normativo di riferimento, risponde efficacemente ai principi di **equità**, **selettività** e **differenziazione** in funzione di prestazioni e risultati, ed in particolare:

- garantire una valutazione più “vicina” e coerente a quelle che sono le reali aspettative e richieste dell'organizzazione nei confronti del singolo collaboratore (valutazione sul ruolo)
- riconoscere un fondamentale principio di equità dei sistemi incentivanti, tale per cui, a parità di prestazione due ruoli diversi avranno un valore di premio differente in relazione al diverso contributo richiesto (equità come riconoscimento delle differenze sulla base di un sistema di regole trasparente).



Il modello delle competenze: Schema generale

29





Il modello delle competenze: I mestieri

30

Mestiere
Acquisti
Affari generali e legali
Ambiente e sicurezza
Amministrazione e finanza
Biblioteche ed editoria
Commerciale e marketing
Comunicazione
Contabilità e bilancio
Controlli
Edilizia ed impianti
Information & Communication Technology
Laboratori
Qualità
Risorse umane e organizzazione
Servizi agli studenti
Servizi generali e logistica
Supporto alla didattica
Supporto alla ricerca
Valorizzazione del KnowHow



Due strade divergevano nel bosco.

**Io presi quella meno battuta
e questo ha fatto tutta la differenza**

Robert Frost