



# Il Sistema di Valutazione e Sviluppo delle Risorse Umane in INAIL

UN'ESPERIENZA PER  
VALORIZZARE LE COMPETENZE  
DI CHI OPERA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

**INAIL**

FORUM P.A. 11 maggio 2006 Giuseppe ANTOLA

## Mission e struttura

INAIL è un **soggetto attivo nel sistema di welfare**, nell'ambito **delle assicurazioni sociali**.



### INAIL in Italia

**Direzione Generale** – Roma

**18** Direzioni Regionali e 2 Provinciali (TR e BZ)

**122** Sedi locali provinciali

**98** Sedi locali sub-provinciali

**62** Agenzie locali

**Oltre 10.000  
dipendenti a tempo  
indeterminato**

## L'evoluzione strategica

INAIL sta attuando un processo di **riorientamento strategico** e di **complessivo ammodernamento** delle strutture organizzative e delle logiche alla base dell'operatività dell'Istituto.



## La sfida dell'innovazione - le sue tappe

Attraverso l'introduzione di modelli e strumenti di gestione evoluti ed innovativi INAIL si sta qualificando tra le prime Amministrazioni capaci di agire proattivamente e rispondere positivamente alle specifiche sollecitazioni emergenti nel contesto evolutivo complessivo.

- > Nel **2003** INAIL ha avviato il progetto per l'introduzione del **Sistema di Valutazione e Sviluppo delle R. U.**
- > Nel **2004** lo ha applicato sperimentalmente per **la prima volta**
- > Nel **2006** lo sta consolidando **a regime** come strumento di gestione per **sostenere la formazione e lo sviluppo** delle competenze di oltre 8000 funzionari e dirigenti e **valutare le prestazioni** di tutti i dirigenti di II fascia



# Il sistema di valutazione e sviluppo



La popolazione coinvolta

## Tutto il personale a tempo indeterminato

Dirigenti

Professional

Quadri e restante personale

Valutazione  
Prestazioni

Valutazione  
Comportamenti  
Organizzativi

Valutazione Potenziale  
Valutazione Competenze

*Risultati raggiunti e comportamenti organizzativi posti in essere in un orizzonte temporale definito*

*Comportamenti organizzativi posti in essere in un orizzonte temporale definito (ancora da attivare)*

*Potenziale delle persone e competenze messe in atto in relazione ad un modello di competenze attese*



**Risorsa**  
(autovalutazione)



**Dirigenti**  
(eterovalutazione)



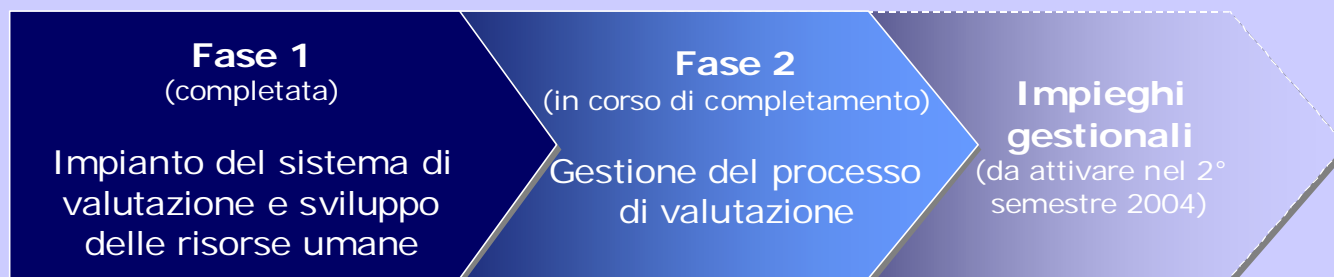
**Consulenti esterni**  
(valutazione del potenziale)

# Il sistema di valutazione e sviluppo



## Articolazione del progetto

Il progetto, realizzato ed attuato con un primo ciclo di valutazioni nel corso del 2004, è stato articolato in due macro-fasi temporali principali ed una fase di impiego gestionale, attivata a completamento del progetto:



Per lo svolgimento del progetto, INAIL è stato **supportato da consulenti esterni**: il coinvolgimento e l'integrazione fra le funzioni centrali, il personale interno e consulenti esterni ha assicurato **aderenza e coerenza** alle esigenze dell'Istituto, beneficiando delle più avanzate **esperienze in tema di valutazione e sviluppo del personale**.



# Il sistema di valutazione e sviluppo



## I risultati della fase di Impianto

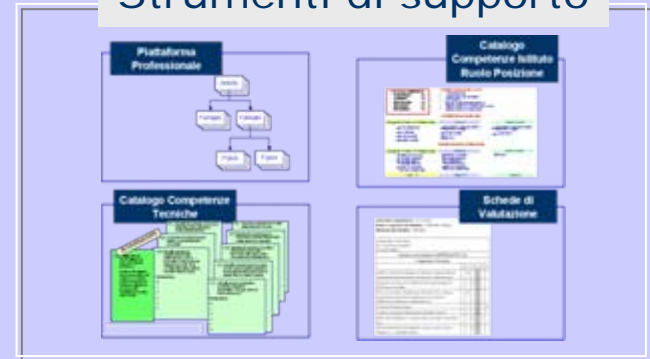


La fase di impianto ha definito il modello di valutazione, le logiche del sistema e gli strumenti di supporto al processo di valutazione.

### Processo di Valutazione



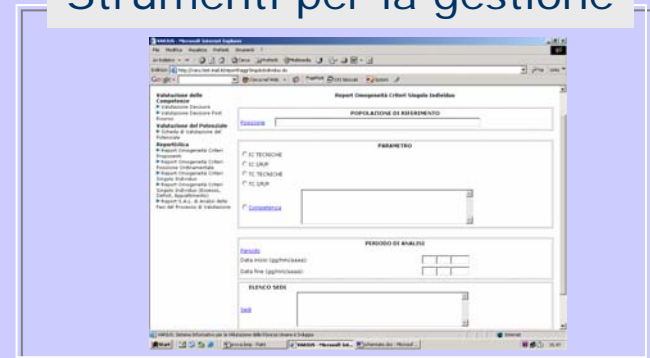
### Strumenti di supporto



### Sistema Informatico



### Strumenti per la gestione



# Il sistema di valutazione e sviluppo



## I primi risultati del processo di valutazione



Per i Quadri ed il restante personale sono state completate le fasi di valutazione del potenziale, affidata interamente a società specializzate, e quella di valutazione delle competenze, rimessa ai dirigenti delle diverse strutture.

E' stata anche completata la sperimentazione del sistema di valutazione delle prestazioni, che ha coinvolto tutto il personale Dirigente.

### ASSESSMENT

**15 poli**

**299 sessioni** erogate

**5519 persone** valutate

### BSV\*

**3 poli**

**32 sessioni** erogate

**2886 persone** valutate

### COMPETENZE/COMPORAMENTI ORG.VI

Tutte le Strutture coinvolte  
**oltre 8500 persone** valutate tra  
personale delle aree,  
direttivi ex art. 15 e dirigenti



# Il sistema di valutazione e sviluppo



## I primi risultati: focus sul potenziale



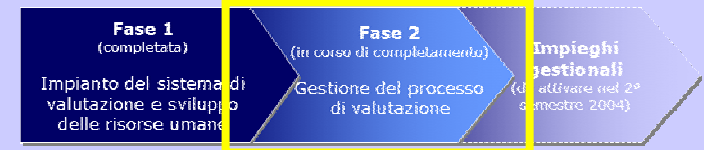
La **complessità organizzativa** connessa alla gestione del processo di valutazione del potenziale di circa 8500 persone distribuite sul territorio nazionale (oltre 240 sedi) è stata **governata con successo** attraverso:

- La gestione **“chiavi in mano” dell’intero servizio** di organizzazione delle sessioni di valutazione da parte degli esperti del **RTI** (programmazione, gestione, erogazione e coordinamento complessivo)
- Il **coinvolgimento** attivo e la responsabilizzazione della **dirigenza** e del **personale INAIL** di supporto alla gestione operativa del processo di valutazione

# Il sistema di valutazione e sviluppo



## I primi risultati: focus sulle competenze



Per la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi si è scelto di adottare una gestione:

- **Diretta** del processo da parte di **ciascuna struttura territoriale**
- **Basata sul coinvolgimento e la responsabilizzazione** della Dirigenza, specificamente formata, e di tutto il personale, impegnato nell'autovalutazione
- **Totalmente informatizzata** attraverso l'utilizzo del sistema **VaRiUS** (tramite Intranet aziendale)



Gestione informatizzata del processo di valutazione:  
**accesso in tempo reale** ai dati ed **efficienza complessiva** del processo di gestione

# Il sistema di valutazione e sviluppo



## Il Supporto tecnologico



Il sistema informatico **VaRiUS** prevede l'interazione con i sistemi Oracle HR e Pianificazione e Controllo, in una logica di integrazione complessiva.

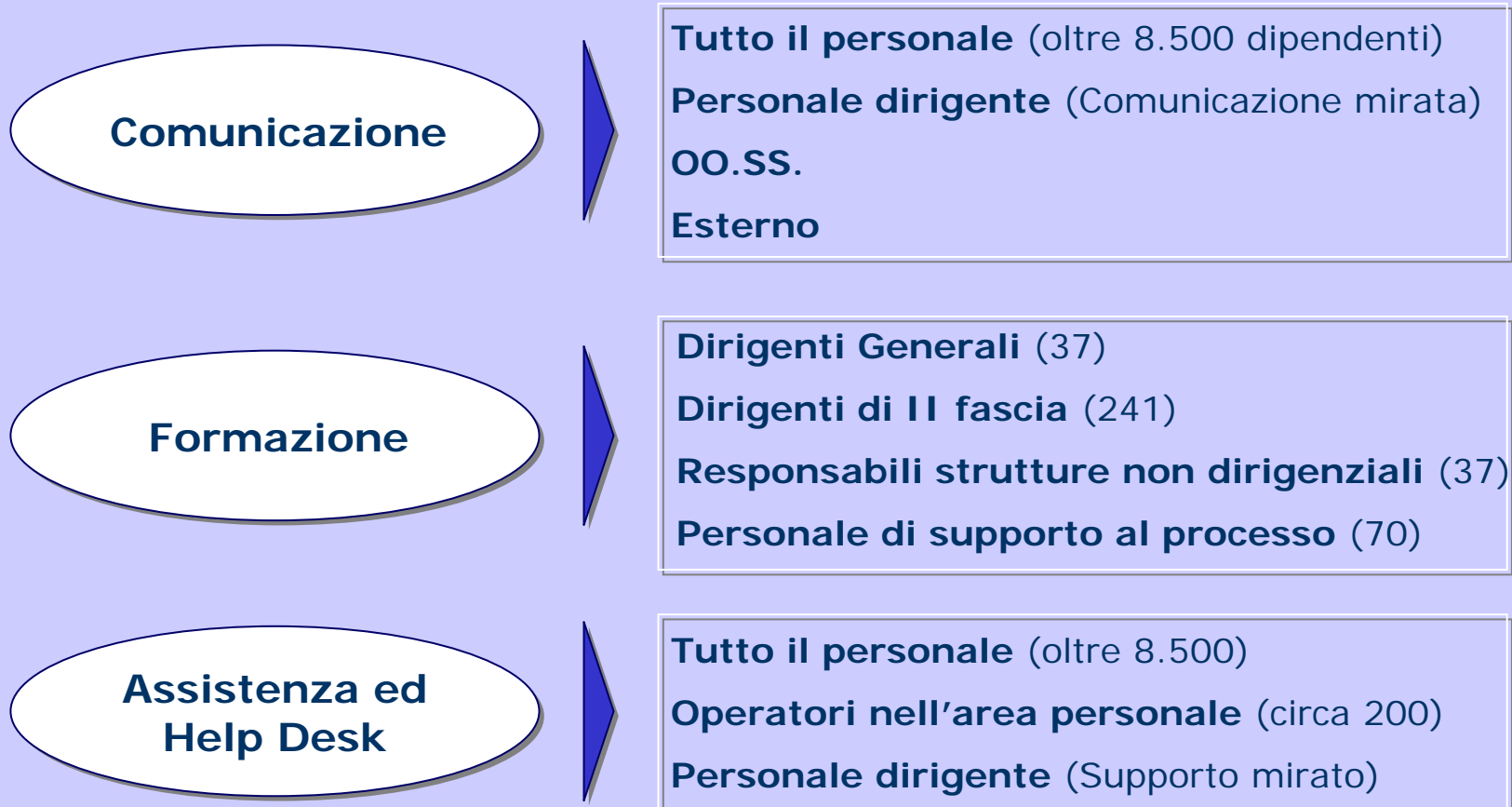


# Il sistema di valutazione e sviluppo



## Le attività di supporto

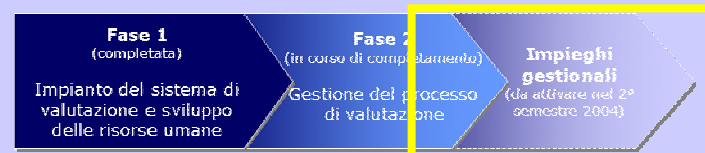
Le **attività di supporto** continuo realizzate nelle diverse fasi progettuali rappresentano un fattore critico di successo che ha favorito l'introduzione del nuovo sistema.



# Il sistema di valutazione e sviluppo



## I primi passi



A completamento del processo di valutazione, dal 2° semestre 2004, l'Istituto ha potuto utilizzare i risultati del processo di valutazione a fini gestionali, ed in particolare a supporto:

- Della **programmazione formativa**, traendone elementi integrativi per una più mirata impostazione del piano di settore 2005-2006 nonché per progettare alcuni percorsi formativi prioritari sulle competenze manageria e comportamentali più critiche, destinati ai dirigenti (dal 2005) ed ai funzionari di fascia alta e medio alta, (in corso di erogazione da quest'anno)
- Della messa a punto per l'avvio a regime del **sistema delle di valutazione delle prestazioni per i dirigenti**

## Le azioni di miglioramento realizzate

Sulla base della prima sperimentazione, sono stati effettuati **interventi di miglioramento** per:

- rendere la piattaforma professionale più aderente ai ruoli organizzativi effettivi;
- supportare con un “percorso metodologico strutturato” i dirigenti nell’utilizzo dei risultati
- implementare la reportistica in coerenza con il percorso metodologico
- allineare alla strategia aziendale, con una nuova campagna di iniziative seminariali, le motivazioni ed i comportamenti di tutti gli attori del processo di valutazione

Il progetto rappresenta, nell'ambito della P.A., un significativo intervento di innovazione, razionalizzazione e sviluppo degli strumenti per la gestione e la valorizzazione delle Risorse Umane per:

- **Impatto culturale**
- Carattere innovativo
- Livello di investimento
- **Ampiezza e tipologia della popolazione coinvolta**
- Strumenti di valutazione introdotti
- **Soluzione tecnologica di supporto**

Il progetto è stato selezionato **tra le migliori pratiche internazionali** nell'ambito della 41° riunione europea dei Direttori Generali responsabili della Funzione Pubblica

# INAIL per lo Sviluppo delle proprie persone

ALCUNI PERCORSI DI  
**SELEZIONE**  
ED  
**AVVIAMENTO AL RUOLO**

Alcune esperienze innovative per migliorare i sistemi per la selezione ed il sostegno del personale da avviare a specifici “mestieri”:

- **SELEZIONI** per  
“ANALISTI DI ORGANIZZAZIONE”  
“FORMATORI E TUTOR”
- **PERCORSO DI AVVIAMENTO AL RUOLO PER NEODIRIGENTI II FASCIA**

## POPOLAZIONE DESTINATARIA:

PERSONALE INTERNO

POSIZIONI APICALI

LAUREATI

MENO DI 50 ANNI

**POSTI:** 60 TERRITORIALI E CENTRALI

**CANDIDATI:** 108

**IDONEI:** 29 (27%)

**ANNO:** 2002

## PERCORSO DI VALUTAZIONE:

**PRESELEZIONE** x

VERIFICA DEI TITOLI E DELLE MOTIVAZIONI

**ASSESSMENT** x **VALUTAZIONE:**

DEL POTENZIALE SU TRE DIMENSIONI:

ORGANIZZATIVA

GESTIONALE

PERSONALE

DEL GRADO DI ACCOSTAMENTO AL PROFILO  
ATTESO

# ASSESSMENT

SVILUPPATI MEDIANTE L'UTILIZZO DI 4 TIPOLOGIE  
DI STRUMENTI:

PROVE DI GRUPPO

SOTTOGRUPPI DI DISCUSSIONE

PROVE INDIVIDUALI SCRITTE

QUESTIONARIO AUTODESCRITTIVO

## POPOLAZIONE DESTINATARIA:

PERSONALE INTERNO  
AREE C e B (DIVERSE P. O.)

<b>POSTI:</b>	62	TERRITORIALI E CENTRALI
<b>CANDIDATI:</b>	550	
<b>IDONEI:</b>	62	(11%)
<b>ATTRIBUITI:</b>	42	
<b>ANNO:</b>	2000	

## **PERCORSO DI VALUTAZIONE:**

**PRESELEZIONE (TEST E QUESTIONARI) x  
VERIFICA ATTITUDINI E MOTIVAZIONI**

**Ammessi alla fase successiva 120**

## **ASSESSMENT x VALUTAZIONE:**

- DEL POTENZIALE
- DELLE CAPACITA'
- DELLE COMPETENZE

**IN TERMINI DI GRADO DI ACCOSTAMENTO DEL  
LIVELLO DI POSSESSO AL PROFILO ATTESO**

# ASSESSMENT

SVILUPPATI MEDIANTE L'UTILIZZO DI 5 TIPOLOGIE  
DI STRUMENTI:

PROVE TEORICHE INDIVIDUALI

PROVE TEORICHE DI GRUPPO

PROVE PRATICHE INDIVIDUALI

PROVE PRATICHE DI GRUPPO

COLLOQUIO ESPLORATIVO

## • **POPOLAZIONE DESTINATARIA:**

PERSONALE INTERNO/ESTERNO

LAUREATO

VINCITORE DI PROCEDURA DI RECLUTAMENTO

TRADIZIONALE PER DIRIGENTI DI II FASCIA

**POSTI:** 36 TERRITORIALI E CENTRALI

**DURATA:** 12 MESI

**PERIODO:** 05/2001 - 05/2002

PERCORSO PRELIMINARE ALL'ATTRIBUZIONE DEGLI INCARICHI, CONTINUATIVO, GESTITO DALLA FORMAZIONE INTERNA IN COLLABORAZIONE CON DIVERSE SOCIETA' ESTERNE AFFIDATARIE PER LOTTI, CON ALTERNANZA DI

**FASI RESIDENZIALI:** IN AULA TRADIZIONALE  
LABORATORI  
ESPERIENZE IN OUTDOOR

**STAGES NELLE STRUTTURE INAIL:**  
PERCORSI ESPERIENZIALI  
PRESTRUTTURATI  
TUTORAGGIO SUL CAMPO

**COACHING PERSONALIZZATO COSTANTE**

**FASI RESIDENZIALI**

**CIRCA 8 MESI**

- **INTRODUZIONE, INFORMAZIONE DI BASE E MOTIVAZIONI**
- **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E MANAGERIALI**
- **INFORMAZIONI E RELATIVE COMPETENZE TECNICHE DI SETTORE**
- **COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI (lingue straniere ed informatica individuale)**
- **MOMENTI ISTITUZIONALI**

## STAGES NELLE STRUTTURE TERRITORIALI E REGIONALI

CIRCA 4 MESI

- ATTIVITA' DI PRODUZIONE ISTITUZIONALE
- ATTIVITA' DI PRODUZIONE STRUMENTALE
- ATTIVITA' DIREZIONALI

—

## CONCLUSIONE

- ATTRIBUZIONE PRIMI INCARICHI
- ASSESSMENT PER AUTOSVILUPPO